Ontario

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie

Rapport d'étude de cas :
York Region District School Board

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

Réaliser le potentiel d'apprentissage
York Region District School Board

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie

Rapport d'étude de cas :
York Region District School Board

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

Table des matières

Préface 3

Introduction 5

Résumé 13

- Profil du conseil scolaire 13
- Collecte des données 13
- Équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)* 13
- Conseils pour les stratégies de conseils scolaires – Leçons apprises 18

Rapport d'étude de cas 21

- 1. Profil du conseil scolaire 21
- 2. Collecte des données 22
- 3. La démarche du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration 23
- 4. Stratégies et ressources en place pour appuyer l'amélioration 27
  - La priorité du système et l'accroissement des capacités en littératie 29
  - Initiatives en numératie 35
  - Équité des résultats 35
  - Emploi des données 35
  - Affectation des ressources 36
  - Liens avec les partenaires externes 37
- 5. Mode de fonctionnement du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration 39
- 6. Rôle du personnel du conseil scolaire 41
  - Rôle du directeur de l'éducation 41
  - Rôle des agentes et agents de supervision et du département du curriculum 42
  - Rôle des équipes de littératie 43
  - Rôle de la directrice et du directeur d'école 43
  - Rôle de l'enseignante et de l'enseignant 43
- 7. Liens entre l'école et le conseil scolaire 44
- 8. Accroissement latéral des capacités 46
- 9. Évaluation de l'efficacité 46

This publication is available in English.

10. Défis constatés 49
11. Viabilité à long terme de l'amélioration 49
12. Développements futurs 50
13. Conseils pour les stratégies de conseils scolaires – Leçons apprises 51

Références 53

Annexes
Annexe A – Processus de mise en œuvre 55
Annexe B – Équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)* 56

Préface

Les écoles et les systèmes scolaires du monde entier cherchent à améliorer le rendement des élèves, car le public est de plus en plus conscient de l'importance de l'éducation comme vecteur du progrès et du succès des personnes et de la société. L'Ontario a adopté une approche novatrice pour améliorer le rendement scolaire, qui est fondée sur la recherche et les preuves. Contrairement à de nombreuses autres compétences qui ont adopté des méthodes simplistes, l'Ontario a compris que l'amélioration soutenue des résultats dépend de l'adoption par les écoles, les conseils scolaires et la province d'une approche alignée qui accroît la capacité du personnel enseignant, des directions d'école, des conseillers scolaires, des chefs de file du système, des parents et des partenaires communautaires. L'Ontario met en œuvre cette approche dans les écoles élémentaires grâce à la Stratégie ontarienne de littératie et de numératie et au Secrétariat de la littératie et de la numératie, et dans les écoles secondaires par le biais de la Stratégie axée sur la réussite des élèves. Dans le cadre des deux stratégies, le ministère de l'Éducation collabore étroitement avec les écoles et les conseils scolaires pour concevoir des approches communes menant à des changements significatifs qui permettront d'améliorer les pratiques dans les écoles et les salles de classe. Nous sommes conscients que, tout en observant ces vastes paramètres, les façons de procéder peuvent être diverses et doivent tenir compte de la démographie et du contexte des écoles ontariennes.

Nous avons déjà la preuve que ces stratégies produisent des résultats. Tous les indicateurs de progrès des élèves s'améliorent et il existe dans les écoles un nouveau sentiment d'énergie et d'optimisme à l'égard de l'avenir. En même temps, nous reconnaissons que nous venons tout juste de nous engager sur cette voie.

Les études de cas de ce recueil illustrent le travail exceptionnel qui est accompli dans les conseils, de même que les défis de taille que nous devons relever. Les chercheurs et les auteurs décrivent en détail les stratégies utilisées par les conseils pour susciter de l'enthousiasme, renforcer les compétences du personnel enseignant, développer un esprit de leadership, impliquer la communauté et utiliser des données pour guider le progrès. Ils démontrent que l'amélioration doit toujours être un effort collectif, quelle que soit l'importance du rôle que jouent certaines personnes. Ils montrent que les écoles ne peuvent accomplir des progrès seules bien qu'elles

doivent aussi souhaiter ardemment en faire. Ils expliquent l'importance de la ténacité, et comme Robert Slavin l'a si bien exprimé, de la quête incessante du succès des élèves.

Les études de cas faisant partie des documents *Réaliser le potentiel d'apprentissage* montrent également que, pendant que ces activités primordiales se déroulent, les conseils et les écoles doivent aussi gérer toute une série de tâches diverses et faire face à différentes pressions. La réalité quotidienne des affaires scolaires et de la gestion des conseils doit également être prise en compte. Tout est en fait une question d'équilibre. Cependant, ces cas extrêmement divers montrent comment cela peut être – et est – accompli. Ils sont une source d'inspiration et d'idées et offrent en quelque sorte une feuille de route aux autres dirigeants scolaires, tout en reconnaissant que l'itinéraire peut être légèrement différent dans chaque situation.

Je suis ravi de rédiger la préface de ce recueil, mais je me sens encore plus privilégié de pouvoir collaborer avec les éducatrices et éducateurs et les communautés de l'Ontario dans l'intérêt de nos enfants. Notre cause mérite tous nos efforts.

Ben Levin
Sous-ministre de l'Éducation
Septembre 2006

INTRODUCTION

La présente publication détaille une étude de cas sur un conseil scolaire de l'Ontario, le York Region District School Board (YRDSB), qui applique des stratégies en vue d'une amélioration générale en littératie et en numératie dans les écoles élémentaires. Il s'agit de l'une des huit études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche du Secrétariat de la littératie et de la numératie, intitulé Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie. En guise d'introduction, nous situons les études de cas en contexte, en décrivant d'abord l'engagement de la province et la stratégie envers l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie. Nous résumons ensuite le projet Stratégies efficaces de conseils scolaires, dont découle cette étude, et mettons en relief ses principales conclusions.

En 2003, dans le cadre d'une nouvelle initiative gouvernementale, l'Ontario a lancé une grande stratégie provinciale visant à améliorer considérablement le rendement des élèves en littératie et en numératie. La réforme trouve son origine en une période de cinq ans d'amélioration limitée du pourcentage des élèves de 12 ans (de 6e année) ayant atteint ou dépassé la norme en littératie et en numératie, selon les évaluations provinciales menées par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), un organisme indépendant.

Un des éléments clés de la stratégie du gouvernement était la création du Secrétariat de la littératie et de la numératie, chargé de travailler en partenariat avec les conseils scolaires et les écoles en vue de contribuer à l'amélioration du rendement des élèves. Neuf grandes stratégies forment la base du travail du Secrétariat :

1. Collaborer avec les conseils scolaires pour établir des objectifs en matière de rendement scolaire.
2. Constituer et soutenir à tous les niveaux des équipes responsables de l'amélioration continue en littératie et en numératie.
3. Réduire le nombre d'élèves par classe au cycle primaire à un maximum de 20 d'ici 2007-2008.
4. Accroître la capacité pour appuyer l'apprentissage et le rendement des élèves.

5. Affecter les ressources nécessaires pour l'établissement des cibles et la planification de l'amélioration en littératie et en numératie.

6. Mobiliser le système afin de veiller à l'équité des résultats des élèves.

7. Entamer un processus de sensibilisation et d'engagement communautaire afin de renforcer les initiatives de littératie et de numératie.

8. Manifester un engagement envers la recherche et des prises de décision fondées sur des preuves.

9. Établir une présence croissante sur la scène nationale et internationale en puisant dans la base de connaissances sur l'amélioration du rendement en littératie et en numératie et pour y contribuer.

Le projet se proposait de déterminer comment stimuler l'engagement à trois niveaux (école et communauté, conseil scolaire, gouvernement) à l'égard de l'amélioration du rendement des élèves. Nous avons entrepris de recourir de manière proactive aux connaissances sur le changement – ce que nous appelons « l'accroissement des capacités axé sur les résultats » – afin d'obtenir en peu de temps des résultats d'envergure. Certaines écoles et certains conseils scolaires s'orientaient déjà dans cette direction et devançaient ainsi le gouvernement, mais le nouvel objectif était de parvenir à un changement systémique dans l'ensemble des conseils scolaires et des administrations scolaires.

Le Secrétariat est déterminé à favoriser l'enquête et le recensement des pratiques efficaces. Cet engagement transparaît dans notre mission de nous motiver – les éducateurs et éducatrices, la collectivité et nous-mêmes – à rechercher la meilleure perspective et à miser sur des pratiques efficaces pour optimiser le rendement des élèves en littératie et en numératie. Dans cette lignée, l'initiative dont nous rendons compte ici consistait à déterminer ce que les gens du terrain savent sur la réforme à l'échelle du conseil scolaire. Nous avons entrepris de recenser les conseils scolaires a) qui semblaient appliquer des stratégies judicieuses et b) qui en retiraient les fruits, selon les tendances révélées par les évaluations de l'OQRE. Nous voulions savoir ce qui se passait dans des conditions variées lorsque les conseils scolaires accomplissaient ce travail difficile et important. Les études de cas des conseils scolaires présentées dans cette collection s'inscrivent dans notre démarche stratégique d'enquête, par laquelle nous tirons régulièrement les enseignements du système éducatif de l'Ontario et en rendons compte aux éducateurs et éducatrices

de l'Ontario, afin d'alimenter les pratiques et de contribuer à l'amélioration. Nous savons que nous pouvons ensemble améliorer considérablement le rendement des élèves en stimulant le potentiel d'apprentissage.

Le projet Stratégies efficaces de conseils scolaires a débuté pendant l'été 2005. Il visait à répertorier les conseils scolaires de l'Ontario qui réalisent visiblement des améliorations en littératie et en numératie et à évaluer les stratégies, les mesures et les résultats associés à ces améliorations. Nous avons retenu 8 des 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le projet. C'est délibérément que l'on a choisi des conseils scolaires représentant toute une variété de tailles, de régions et de contextes. Du point de vue de la population scolaire, trois des conseils scolaires étaient de taille réduite (moins de 500 élèves en 6e année en 2004-2005), trois autres de taille moyenne (de 1 000 à 2 000 élèves en 6e année) et deux étaient de grande ampleur (plus de 3 000 élèves en 6e année). Toutefois, le nombre d'élèves n'est qu'une facette de ces conseils scolaires. Les conseils scolaires comptant peu d'élèves ont de vastes territoires et sont donc confrontés aux défis de l'éloignement et de l'éparpillement des collectivités. Les grands conseils scolaires englobent des communautés urbaines et suburbaines denses habitées par des populations diversifiées et se caractérisant par la proximité de zones aisées avec des communautés défavorisées.

L'Ontario a des systèmes d'éducation de langue française, de langue anglaise, publique et catholique. Chacun de ces systèmes était représenté parmi ces huit conseils scolaires. L'un d'eux est de langue française et les sept autres de langue anglaise. Cinq conseils scolaires appartiennent au système catholique et trois au système public (tous sont financés par les deniers publics).

Les huit conseils scolaires sont déterminés à renforcer le rendement des élèves en littératie et en numératie et ont enregistré une amélioration au fil du temps. L'objectif provincial est que 75 % des élèves de 6e année atteignent ou dépassent la norme provinciale selon les évaluations de l'OQRE. Le Secrétariat de la littératie et de la numératie travaille en partenariat avec les conseils scolaires de tout l'Ontario pour atteindre ce résultat. Ce projet s'inscrit dans le travail du Secrétariat visant à réaliser le potentiel d'apprentissage en partageant les pratiques efficaces. Loin de centrer uniquement sur les conseils scolaires au rendement élevé, le projet était également axé sur la croissance et l'amélioration dans les conseils scolaires peu performants ou en progrès, et ce, afin de recenser les pratiques efficaces dans des conseils scolaires se caractérisant par différents stades d'amélioration et divers

niveaux de rendement et de tirer les leçons liées à toute une gamme de contextes et d'expériences en Ontario.

Les conseils scolaires visés par les études de cas n'offrent pas de plans directeurs précis pour réussir, mais fournissent des exemples concrets de ce à quoi ressemblent de telles stratégies en pratique. Les questions de recherche étaient centrées sur trois grands domaines d'enquête. Nous les énumérons ici afin que vous puissiez réfléchir aux réponses que vous y apporteriez en fonction de votre propre contexte :

1. Stratégies et mesures adoptées par le conseil scolaire
   - Quelle est la démarche adoptée par le conseil scolaire pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?
   - Quelle est l'intention première de cette démarche et quels sont les objectifs à atteindre?
   - Quelles stratégies et mesures sont en place à l'échelle du conseil scolaire?
   - Quels sont la structure et le mode de fonctionnement employés par le conseil scolaire à l'appui de la priorité accordée au rendement des élèves?
   - Quels sont les rôles et responsabilités des principaux professionnels au sein du conseil scolaire?

2. Liens entre le conseil scolaire et les écoles
   - A-t-on favorisé une priorité commune à l'égard de la littératie ou de la numératie (ou de ces deux domaines) dans toutes les écoles?
   - À l'échelon de l'école, quelles initiatives et mesures ont été mises en œuvre pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?
   - Quels rapports existent entre le conseil scolaire et les écoles à l'appui des améliorations en littératie et en numératie?
   - De quelle manière le conseil scolaire incite-t-il toutes les écoles à s'améliorer?
   - Quels genres d'appuis les écoles reçoivent-elles du conseil scolaire?
   - Comment le perfectionnement professionnel est-il partagé entre les écoles et au sein même de ces dernières?

3. Incidence des stratégies et des mesures adoptées par le conseil scolaire et autres changements envisagés

   - Dans l'ensemble, quelle est l'efficacité de la démarche du conseil scolaire concernant l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie?
   - Quelles ont été les stratégies et les mesures particulières les plus efficaces?
   - Quelles ont été les principales difficultés auxquelles le conseil scolaire a été confronté et de quelle manière y a-t-il fait face?
   - Comment les améliorations peuvent-elles devenir durables?
   - Quels autres changements sont prévus ou nécessaires pour améliorer le rendement des élèves à l'échelle du conseil scolaire?
   - Quel a été le principal enseignement tiré par le conseil scolaire pour ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves en littératie ou en numératie?
   - Quelles leçons apprises peuvent être utiles pour d'autres conseils scolaires ou pour la réforme à l'échelle de la province?

La méthode de recherche a consisté en des visites de chacun des huit conseils scolaires. Des entrevues ont eu lieu avec les cadres supérieurs (directeurs et directrices de l'éducation, agents et agentes de supervision et surintendants et surintendantes) et d'autres employé(e)s des bureaux centraux (coordonnateurs et coordonnatrices du curriculum, conseillers et conseillères pédagogiques, accompagnant(e)s). Un échantillon de directeurs et directrices d'école a été interviewé dans chaque conseil scolaire. Des visites d'école ont également été réalisées afin de discuter plus à fond avec les directions, le personnel enseignant et d'autres membres du personnel et d'effectuer des observations dans les classes. Cette démarche visait à recueillir les points de vue du personnel cadre et du personnel ressource et ceux des écoles pour ensuite comparer les perspectives et dégager les différences. Nous voulions découvrir les liens unissant les conseils scolaires et les écoles relativement à l'amélioration du système ainsi que la voie suivie par les conseils scolaires efficaces pour stimuler l'engagement commun et les responsabilités collectives à l'égard du rendement des élèves.

Dans les huit conseils scolaires, nous avons relevé 12 composantes essentielles des pratiques efficaces classées selon quatre grands domaines stratégiques (voir la figure 1). Nous nous sommes centrés, dans ce projet, sur les stratégies efficaces de conseils scolaires pour l'amélioration dans le système et les écoles. Les 12 composantes sont pertinentes à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe. En fait, dans les conseils scolaires efficaces, ces caractéristiques forment un cadre interactif pour l'intervention, tant au niveau de l'ensemble du conseil scolaire que dans les écoles.

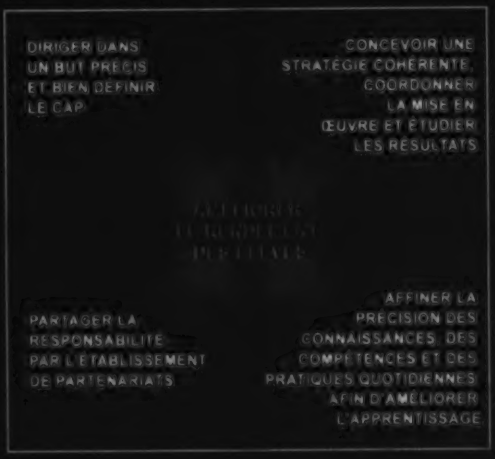


Figure 1

Le domaine stratégique *Diriger dans un but précis et bien définir le cap* englobe trois composantes principales : le *leadership* (individuel et collectif) *au service de l'apprentissage* pour appuyer l'amélioration de l'apprentissage professionnel et de l'apprentissage des élèves, l'établissement d'une *vision* et d'une *orientation communes*, avec le rendement des élèves comme priorité absolue, la garantie qu'un *objectif moral* influe sur les stratégies et pratiques visant à réaliser le potentiel d'amélioration. Cet objectif moral est ancré dans la notion d'importance générale de l'éducation pour le développement économique et social, ainsi que dans des pratiques quotidiennes soutenant le développement affectif et social de l'élève et l'épanouissement de son caractère.

Le domaine stratégique *Concevoir une stratégie cohérente, coordonner la mise en œuvre et étudier les résultats* comprend quatre composantes principales : l'élaboration d'une *stratégie globale cohérente* en faveur du rendement des élèves

Dans les huit conseils scolaires, nous avons relevé 12 composantes essentielles des pratiques efficaces classées selon quatre grands domaines stratégiques (voir la figure 1). Nous nous sommes centrés, dans ce projet, sur les Stratégies efficaces de conseils scolaires pour l'amélioration dans le système et les écoles. Les 12 composantes sont pertinentes à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe. En fait, dans les conseils scolaires efficaces, ces caractéristiques forment un cadre interactif pour l'intervention, tant au niveau de l'ensemble du conseil scolaire que dans les écoles.

Figure 1

Le domaine stratégique *Diriger dans un but précis et bien définir le cap* englobe trois composantes principales : le *leadership* (individuel et collectif) *au service de l'apprentissage* pour appuyer l'amélioration de l'apprentissage professionnel et de l'apprentissage des élèves; l'établissement d'une *vision* et d'une *orientation communes*, avec le rendement des élèves comme priorité absolue; la garantie qu'un *objectif moral* influe sur les stratégies et pratiques visant à réaliser le potentiel d'amélioration. Cet objectif moral est ancré dans la notion d'importance générale de l'éducation pour le développement économique et social, ainsi que dans des pratiques quotidiennes soutenant le développement affectif et social de l'élève et l'épanouissement de son caractère.

Le domaine stratégique *Concevoir une stratégie cohérente, coordonner la mise en oeuvre et étudier les résultats* comprend quatre composantes principales : l'élaboration d'une *stratégie globale cohérente* en faveur du rendement des élèves

en littératie et en numératie; la détermination et l'affectation des *ressources* en les centrant sur la priorité systémique d'une amélioration du rendement des élèves; une *organisation* efficace à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe afin d'appuyer le rendement des élèves, en prêtant notamment attention aux rôles et responsabilités du personnel; enfin, *la surveillance et l'examen réguliers*, au niveau du système et de l'école, des objectifs et des résultats enregistrés, en étudiant les progrès réalisés pour élaborer les mesures à venir et en obligeant les écoles et les dirigeants du système à rendre des comptes relativement à l'amélioration.

Le domaine stratégique *Affiner la précision des connaissances, des compétences et des pratiques quotidiennes afin d'améliorer l'apprentissage* comprend trois composantes principales : l'importance de *l'accroissement des capacités* afin d'élargir l'apprentissage professionnel, en particulier dans les domaines de l'enseignement de la littératie et de la numératie, de l'évaluation au service de l'apprentissage, de la gestion de la classe et du leadership pédagogique; une attention particulière à *l'élaboration de matériel pédagogique*, à *l'instruction* et aux *interventions* afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage pour tous les élèves; l'utilisation et l'interprétation régulières des *données* à l'échelle du système et de l'école, et l'acquisition de compétences en évaluation au sein des écoles afin que l'instruction repose réellement sur des données concernant l'apprentissage et les progrès des élèves.

Le domaine stratégique *Partager la responsabilité par l'établissement de partenariats* compte deux composantes principales : la promotion de *partenariats* au sein du système – par exemple entre les bureaux centraux et les écoles et entre écoles – et avec les parents, la collectivité et d'autres organismes et organisations afin de favoriser un engagement commun, et des responsabilités collectives, à l'égard du soutien de l'apprentissage des élèves; de là découle la deuxième composante, à savoir une *communication* claire, grâce à laquelle un message uniforme sur l'amélioration du rendement des élèves est diffusé à grande échelle, fréquemment et avec diligence.

Même si les quatre grands domaines peuvent chacun être analysés séparément, en se centrant par exemple sur le leadership ou l'enseignement, c'est leur force combinée qui compte. Comme l'illustre la figure 1, chacun domaine constitue une pièce du casse-tête et contribue à stimuler le potentiel de réforme à l'échelle du conseil scolaire. Un conseil scolaire solide dans seulement un ou deux de ces domaines

ne pourra réaliser tout son potentiel. Il faut souligner que, loin d'être incompatibles, les composantes interagissent et s'influencent mutuellement dans la pratique.

Nous publierons dans la collection « Réaliser le potentiel d'apprentissage » des études de cas sur les conseils scolaires ayant participé au projet afin de partager leurs expériences, leurs stratégies et leurs pratiques en vue d'améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie.

Plusieurs exigences doivent être satisfaites si l'on veut réaliser le potentiel d'apprentissage par une réforme à l'échelle du conseil scolaire. Tout d'abord, l'ensemble du système, c.-à-d. la province, doit demander, favoriser et soutenir des interventions ciblées des conseils scolaires. Deuxièmement, comme le montre cette initiative, il est nécessaire de connaître les cas où des stratégies précises sont en place, de façon à ce que nous puissions observer en quoi elles consistent dans la pratique. Même avec une telle précision, il est difficile de définir dans les détails comment rendre les conseils scolaires efficaces, car il n'existe pas de formule universelle garantissant la réussite. La combinaison de stratégies et les besoins, les expériences et les contextes locaux varieront et influeront sur la mise en œuvre et les résultats de pratiques similaires. Dans une certaine mesure, les conseils scolaires doivent définir et étudier leur propre situation et leur orientation pour l'avenir, en s'inspirant des meilleures connaissances liées aux pratiques efficaces à l'échelon local et au-delà. Ils pourraient notamment comparer les stratégies et les mesures qu'ils ont en place avec les 12 composantes énoncées dans le présent rapport et examiner les exemples fournis dans le rapport sur l'étude de cas.

Les recherches passées nous ont enseigné que ni les stratégies prescriptives descendantes ni les démarches ascendantes amorcées sur le terrain ne fonctionnent isolément. Une combinaison de ces deux genres de stratégies est nécessaire. Dans la réforme à trois niveaux, le conseil scolaire a en raison de sa position intermédiaire un rôle essentiel pour concilier et mobiliser les forces ascendantes et descendantes nécessaires à une réforme à grande échelle. C'est essentiellement ce que signifie « réaliser le potentiel d'apprentissage ».

Carol Campbell, Michael Fullan et Avis Glaze
Directeurs de la série

Résumé

Cette étude de cas détaille les leçons tirées par l'approche adoptée par un conseil scolaire de l'Ontario visant à renforcer la capacité des écoles et du conseil à assurer une cohérence lors de la mise en œuvre des stratégies en littératie.

Profil du conseil scolaire

Le York Region District School Board (YRDSB) est un conseil scolaire en pleine croissance; en moyenne, et depuis les cinq dernières années, cinq nouvelles écoles élémentaires viennent s'ajouter annuellement à ce conseil ainsi qu'une nouvelle école secondaire à tous les deux ans.

Le YRDSB dénombre présentement 140 écoles élémentaires et 28 écoles secondaires avec plus 108 000 élèves et 8 000 enseignantes et enseignants (Sharratt et Fullan, 2005).

Collecte des données

La collecte des données a été effectuée de la manière suivante : entrevues avec le personnel cadre supérieur, 12 directrices ou directeurs d'école, un examen de documents du conseil scolaire et des données de l'OQRE et les constatations des équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)*, une initiative à l'échelle du conseil visant à améliorer le taux de littératie de tous les élèves grâce à l'appui de toutes les écoles et de tout le personnel enseignant.

Équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)*

1) **Croyances et vision communes**

En plus de partager certaines croyances et visions communes relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, les leaders des écoles qui participent à l'initiative des équipes de collaboration en littératie doivent aussi être prêts à agir et réaliser leurs convictions :

a) Avec du temps et de l'appui, *tous* les élèves peuvent atteindre un niveau de rendement élevé.

b) Avec l'appui nécessaire, *toutes* les enseignantes et *tous* les enseignants peuvent offrir un enseignement de qualité.

c) Des attentes de rendement élevées et une intervention dès la maternelle sont essentielles.

d) Les éducatrices et éducateurs doivent être en mesure d'évaluer leur cheminement pédagogique et d'expliquer leurs stratégies d'enseignement.

2) **Enseignantes et enseignants leaders en littératie dans les écoles**

L'enseignement en littératie était précédemment partagé entre le personnel enseignant de l'école affecté au programme de rattrapage en lecture *Reading Recovery*[MD] *(RR)* et celui affecté à la littératie. L'intégration des enseignantes et enseignants en littératie à la *totalité* des écoles de l'élémentaire et du secondaire a permis aux écoles de se joindre aux équipes collaboratives en littératie. Les écoles possèdent maintenant le personnel requis pour l'enseignement en littératie. Cette collaboration entre le personnel enseignant en littératie et les éducatrices et éducateurs en salles de classe illustre le modèle d'une pratique réussie qui ne nécessite pas le retrait des élèves ayant des besoins particuliers des salles de classe.

Les caractéristiques suivantes sont clés lors de la sélection des enseignantes et enseignants leaders en littératie :

a) des compétences solides dans le domaine des relations interpersonnelles et celui de la facilitation (essentielles au coaching en classe);

b) de solides connaissances dans le domaine de l'évaluation et dans l'enseignement d'un programme équilibré en littératie;

c) un engagement continu envers l'apprentissage professionnel en littératie (Sharratt 2004).

3) **Des périodes de temps ininterrompues en littératie**

Des périodes d'enseignement quotidiennes d'au moins 100 minutes ininterrompues devraient être intégrées à l'horaire pour souligner :

a) l'importance de dédier une période de temps consacrée à un programme équilibré en littératie et en évaluation;

b) un enseignement en littératie sans distractions tels les avis, les sorties éducatives et les réunions;

c) un alignement entre les périodes d'enseignement en littératie et celles de l'horaire de l'enseignante ou l'enseignant.

4) **Intervention ciblée/Rattrapage en lecture, *Reading Recovery*[MD] *(RR)***

Le programme *(RR)* appui l'enseignement en littératie par le fait qu'il permet non seulement d'identifier dans chaque classe de 1re année les élèves démontrant les plus faibles niveaux de rendement, mais aussi les aider à améliorer leurs compétences afin d'atteindre les normes de lecture et d'écriture et pouvoir bénéficier de l'enseignement fourni en classe.

Les directrices et directeurs d'écoles doivent :

a) sélectionner pour le programme de formation en rattrapage en lecture *(RR)* des éducatrices et des éducateurs du cycle primaire ayant d'excellentes compétences et une vaste expérience;

b) fournir des leçons *quotidiennes* visant à aider les élèves manifestant un faible niveau de rendement;

c) s'engager à fournir à tous les enfants qui en ont besoin, des périodes de rattrapage *(RR)* quotidiennes en lecture.

5) **Leadership de la direction des écoles**

Il est essentiel pour la directrice ou le directeur d'école de connaître à fond les pratiques efficaces en littératie à adopter en classe. Les directions d'écoles membres des équipes collaboratives en littératie s'engagent à :

a) assister avec leur équipe de leadership en littératie, à *toutes* les séances régionales de perfectionnement professionnel;

b) utiliser les données de l'école pour améliorer le rendement des élèves;

c) maintenir le cap et adhérer à la stratégie en littératie définie dans le plan de l'école jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

6) **Approche modelée sur la gestion des cas**

Pour la planification de l'enseignement et l'attribution des ressources fondées sur les données recueillies, les équipes collaboratives en littératie suggèrent l'utilisation d'une approche modelée sur la gestion des cas pour :

a) utiliser les données pour identifier les élèves et leur donner l'appui dont ils ont besoin (p. ex., des séances de lecture accompagnées en classe, de l'encouragement en groupe, programme de compagnes et compagnons de lecture, etc.);

b) veiller à ce que *tout* le personnel enseignant assume la responsabilité collective pour *tous* les élèves;

c) créer des tableaux de pistage pour suivre le progrès des élèves au cours de l'année (placer les tableaux dans un endroit achalandé et qui servira de rappel au personnel enseignant);

d) utiliser efficacement des outils diagnostiques et d'évaluation tels le *PM Benchmark* et le *DRA*, pour permettre aux écoles non seulement de déterminer les prochaines étapes du plan d'action qui servira à identifier les besoins de chaque élève, mais aussi les besoins du système pour les programmes de perfectionnement professionnel.

7) **Intégration du perfectionnement professionnel aux réunions du personnel**

Les directions d'écoles se sont engagées à concentrer les réunions du personnel sur le perfectionnement professionnel (les décisions opérationnelles sont traitées par le biais de notes de service). Elles concentrent leur attention en littératie sur l'évaluation au service de l'apprentissage dans le cadre de l'instruction fournie en classe. Ce programme d'apprentissage professionnel est fondé sur les données de l'école et sont présentées et discutées par le personnel enseignant lors de leurs rencontres.

8) **Rencontres du personnel par année d'études**

Des rencontres hebdomadaires centrées sur l'évaluation du rendement de chaque élève à l'aide d'outils d'évaluation communs permettent aux enseignantes et enseignants d'un même niveau scolaire d'uniformiser leur enseignement. Cette pratique permet également au corps enseignant d'affirmer une vision et une compréhension communes des normes à être atteintes à l'échelle d'un même niveau scolaire.

9) **Salles de livres gradués**

Les directions d'école et leurs équipes ont établi des salles de livres gradués pour les élèves de la maternelle et de l'élémentaire. Les enseignantes et enseignants en littératie ont à leur disposition des livres gradués qui leur permet de hausser les compétences en lecture de tous leurs élèves et d'atteindre le niveau de lecture suivant.

10) **Affectation du budget scolaire aux ressources en littératie**

Les directions d'école et leurs leaders en littératie ont affecté des fonds pour les ressources selon les recommandations des conseillères et conseillers pédagogiques. Ces ressources servent à la lecture avec les élèves et avec les enseignantes et les enseignants.

11) **Recherche-action axée sur la littératie**

Les équipes de littératie au sein des écoles ont posé des questions concernant la littératie et l'amélioration du rendement des élèves relatifs aux données de leurs écoles. Au courant de l'année, elles ont exploré les réponses ensemble. Le conseil scolaire a procuré quatre séances d'apprentissage professionnel au cours de l'année aux équipes de recherche-action et une subvention de 1 000 $ à chaque école pour le travail à la fin de l'année. Ce processus leur a permis d'assumer pleinement la responsabilité de leur travail. Les rapports des différentes écoles ont paru dans un rapport général qui a été publié par le conseil scolaire et distribué à toutes les écoles.

12) **Participation des parents**

Les équipes-écoles en littératie ont créé des liens avec les parents et leurs communautés. Plusieurs de ces équipes ont mis en œuvre au sein des communautés des programmes en littératie au niveau préscolaire, par exemple, la participation des enseignantes et enseignants dans des programmes de préparation à la rentrée scolaire organisés par des centres communautaires (Sharratt 2004).

13) **Liens entre la littératie et les autres disciplines**

Bien que les équipes collaboratives en littératie ont commencé par concentrer leurs efforts sur l'enseignement au cycle primaire, *tous* les enseignantes et enseignants, de la maternelle à la 8e année, ont entamé un dialogue à ce sujet et intégré la littératie à l'enseignement des différentes matières à tous les niveaux.

14) **Préparation d'un rapport annuel**

Toutes les écoles faisant partie des équipes collaboratives en littératie doivent produire un rapport annuel permettant d'identifier les améliorations réalisées en littératie; ce rapport doit inclure :

a) l'utilisation des données pour guider l'enseignement;;

b) l'accroissement de la capacité de la direction d'école et du personnel enseignant à enseigner à tous les élèves un programme équilibré en littératie;

c) la création d'une communauté d'apprentissage professionnelle.

Conseils pour les stratégies de conseils scolaires – Leçons apprises

Le personnel a tiré les principales leçons suivantes, sous forme de suggestions pour l'apprentissage aux trois niveaux de mise en œuvre – école, conseil scolaire et province :

- Au niveau provincial, il doit y avoir une équipe d'intervenants qui voient l'éducation en tant qu'un partenariat entre toutes les directions de l'éducation. « Il est impératif de partager nos connaissances et d'arrêter de rivaliser. »
- Les partenariats externes sont indispensables : par exemple, les « amis critiques » sont en mesure d'évaluer la performance du conseil scolaire et d'identifier « les composantes clés des méthodes efficaces » et de faire des recommandations qui faciliteront leurs mises en œuvre.
- La direction de l'éducation doit avoir une vision claire et accorder la priorité à un objectif, la littératie par exemple, afin de mobiliser le système et assurer la mise œuvre de la réforme et maintenir le cap.
- Chacun des membres de l'organisation doit connaître l'objectif-cible et participer – sans aucune exception.
- Chacun des membres de l'organisation doit comprendre l'importance de données dans le processus de prise de décision.
- Des stratégies d'enseignement fondées sur l'évaluation et des pratiques efficaces doivent demeurer le point de mire du processus visant à améliorer le rendement des élèves.

- Un perfectionnement professionnel continu des équipes scolaires est nécessaire pour le maintient d'un leadership partagé; les directrices et directeurs d'école doivent s'impliquer à l'équipe.
- Les fonds doivent être disponibles pour permettre d'étaler la planification sur une période de six mois à une année.
- Un soutien continu est essentiel et comprend l'affectation de ressources financières, matérielles et humaines.
- Un objectif moral doit absolument être ancré dans l'initiative.
- Une langue commune doit être adoptée par tous les intervenants.
- Il doit y avoir un renforcement des capacités de manière systémique.
- Il est impératif pour les coordonnateurs de continuer la planification en y intégrant une vision globale et une approche d'enseignement équilibrée en littératie lors de chaque séance de formation avec les équipes-écoles.
- La littératie est LA priorité.

Rapport d'étude de cas

1. Profil du conseil scolaire

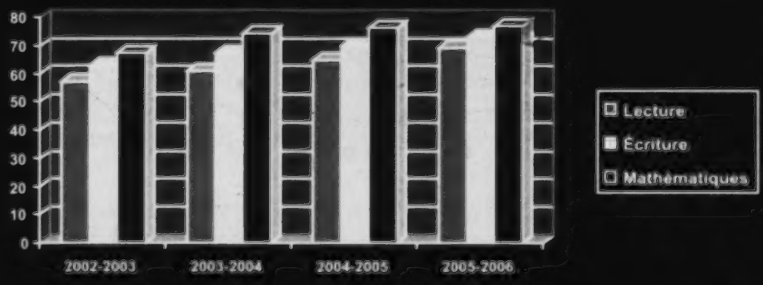
Le York Region District School Board (YRDSB) est un conseil scolaire en pleine croissance; en moyenne, et depuis les cinq dernières années, cinq nouvelles écoles élémentaires viennent s'ajouter au conseil annuellement ainsi qu'une nouvelle école secondaire à tous les deux ans. Le YRDSB dénombre présentement 140 écoles élémentaires et 28 écoles secondaires avec plus 108 000 élèves et 8 000 enseignantes et enseignants (Sharrat & Fullan, 2005).

La population du conseil s'est considérablement agrandie et enrichie de cultures diverses depuis les 15 dernières années; tout particulièrement dans la région du sud. Bien que cette région du Grand Toronto affiche un taux de revenu annuel médian élevé, le taux de familles à faible revenu a doublé entre 1996 et 2001.

Tel qu'indiqué par les tableaux ci-dessous, la moyenne des élèves de la 3e et 6e années du YRDSB a augmentée dans toutes matières lors des évaluations provinciales.

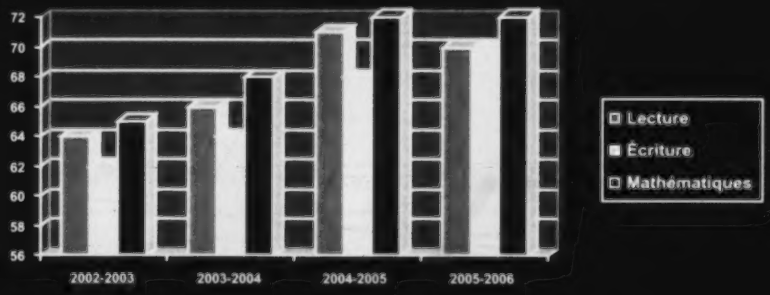
3e année : pourcentage des élèves du YRDSB aux niveaux 3 et 4 dans les évaluations provinciales

3e année	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Écart 02/03–05/06
Lecture	57	61	65	69	12
Écriture	63	67	70	73	10
Mathématiques	67	74	76	77	10



6E ANNÉE : POURCENTAGE DES ÉLÈVES DU YRDSB AUX NIVEAUX 3 ET 4 DANS LES ÉVALUATIONS PROVINCIALES

6e année	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Écart 02/03–05/06
Lecture	64	66	71	70	6
Écriture	62	64	68	70	8
Mathématiques	65	68	72	72	7



2. Collecte des données

Des entrevues ont eu lieu avec les cadres supérieurs: Bill Hogarth, directeur de l'éducation; Lyn Sharrat, surintendante du programme d'études et Cathy Costello, coordonnatrice régionale en matière de littératie.

En tout, des entrevues téléphoniques ont été menées avec 12 directrices et directeurs d'école. Les quatre régions géographiques du conseil ont été représentées : l'Est, l'Ouest, le Centre et le Nord.

La collecte des données comprenait également l'étude du document *Welcome to the Literacy Learning Fair* rédigé par le Département du curriculum et des services pédagogiques du conseil scolaire *(Curriculum and Instructional Services Department)*; d'autres documents pertinents; des données de l'OQRE, ainsi que des constatations faites par les équipes de collaboration en littératie, une initiative à l'échelle du conseil axée sur l'amélioration des connaissances en littératie de tous les élèves avec à l'appui de toutes les écoles et de tout le personnel enseignant.

3. La démarche du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration

La mission du YRDSB stipule :

> *Nous sommes unis dans notre but d'inspirer et de préparer les apprenants pour la vie dans notre communauté mondiale changeante.*

Le directeur de l'éducation a souligné l'importance de la formulation d'une vision claire et commune afin qu'elle puisse inspirer le développement d'une culture vouée à l'amélioration et à la mise en place d'une infrastructure de soutien. Cela n'a pas toujours été le cas :

> *Lorsque j'ai débuté au York Region, j'ai été témoin d'initiatives remarquables mais isolées… (Cependant) à défaut d'avoir une vision claire de la direction systémique à prendre… (il aurait fallu) une structure.*

De cette progression se sont développées une vision et une orientation :

- la littératie est la priorité absolue;
- l'équité des opportunités – Tous les enfants peuvent apprendre; en classe, l'enseignement tient compte de *tous* les élèves.

L'intérêt que porte le YRDSB à la littératie a été amorcé il y 10 ans à partir des questions posées par le directeur de l'éducation au début de son mandat au York Region :

1. Combien d'élèves savent lire au jardin d'enfants?
2. Combien d'élèves savent lire au début de la 1re année?
3. Combien d'élèves savent lire à la fin de la 1re année?
4. Combien d'élèves ne savent pas lire à la fin de la 2e année?

C'est l'impossibilité de trouver des réponses à ces questions qui a entraîné les modifications importantes aux pratiques établies. Le directeur de l'éducation est convaincu que de ces questions a découlé le développement systémique d'une stratégie centrée sur la littératie. Une structure doit être créée afin de permettre à tous de prendre la même direction. Le parcours débute toujours par des questions.

Le directeur de l'éducation a déclaré que chaque enfant saura lire à la fin de la 1re année. Il a également déclaré que nous avons le devoir moral d'enseigner à tous les enfants, y compris les élèves ayant les rendements les plus faibles en 1re année, et de ne dénier l'enseignement à un enfant sous aucun prétexte. Cette perspective a permis au conseil de poursuivre son cheminement ainsi que la mise en œuvre de nouvelles stratégies. Que veut dire savoir lire, où en sommes-nous et quelle est la direction à suivre figurent parmi les questions qui ont été posées. Le parcours menant à l'instauration d'une initiative systémique axée sur la littératie a commencé à partir d'une entente commune voulant que l'évaluation guide l'enseignement et guide la littératie.

De ces questions ont découlées une approche et une compréhension globales à l'échelle du conseil ainsi que la réalisation de l'importance d'une compréhension commune. À cette fin, le conseil scolaire a institué plusieurs projets pilotes en littératie et a demandé à une équipe ressource externe ainsi qu'à ses partenaires universitaires (sous la direction de Michael Fullan et Carol Rolheiser), de mener une recherche dans le but d'évaluer le travail accompli dans le cadre de ces projets pilotes. Ce rapport, *The Challenges of Coherence and Capacity* (Mascall, Fullan & Rolheiser, 2001), fait état d'une critique majeure et propose une recommandation principale : le travail en littératie accompli par le YRDSB comptait plusieurs initiatives solides, l'exécution cependant était fragmentée. Il aurait dû y avoir la mise en place d'une stratégie globale afin de lier les différentes initiatives et d'assurer ainsi une plus grande cohésion. Le concept des équipes collaboratives en littératie a vu le jour suite à cette recommandation et avait comme but d'amener tous les intervenants du Conseil à travailler de concert de façon plus cohérente et connectée.

Caractéristiques principales de la démarche globale du conseil scolaire visant à augmenter le rendement des élèves :

- définir clairement une vision et un engagement envers la littératie pour *tous* les élèves, et les communiquer continuellement à travers le système;
- élaborer un plan d'action à l'échelle du système et un encadrement permettant un perfectionnement continu;
- utiliser les données pour guider l'enseignement et déterminer les ressources requises;
- accroître les capacités des administratrices et administrateurs et du personnel enseignant à enseigner la littératie à *tous* les élèves;

- créer des communautés d'apprentissage professionnelles à tous les niveaux du système et au-delà du conseil scolaire.

Selon le *Curriculum and Instructional Services Plan for Continuous Improvement: 2002-2008*, le plan du York Region est basé sur trois modèles d'amélioration du rendement en littératie des élèves :

1. **Quatre composantes pour améliorer le rendement des élèves** (Sharratt 2001) :
   - l'engagement du conseil;
   - un leadership stratégique;
   - l'évaluation au service de l'enseignement;
   - l'engagement des parents et des partenaires communautaires.

2. **Un leadership pour augmenter le rendement des élèves** (Fullan et Rolheiser 2002).

   Un enseignement et une évaluation de qualité appuyés par :
   - l'optimisation de cultures d'apprentissage;
   - l'acquisition et le partage des connaissances;
   - la gestion du changement;
   - la planification de la cohérence.

3. **Le processus de mise en œuvre** (Hill et Crevola 1999) :

   Le processus de mise en œuvre a servi pour organiser toutes les activités en littératie du conseil York Region (consulter l'annexe A).

   Le directeur de l'éducation, avec l'appui de l'équipe de cadres supérieurs du conseil, et d'experts dans le domaine tels Michael Fullan, Carol Rolheiser et Carmel Crévola, a veillé à faire comprendre à tous qu'il fallait maintenir le cap sur la littératie. Le directeur était convaincu de l'importance de cet élément au sein des écoles. Afin d'atteindre le but, les cadres supérieurs devaient cibler leur attention sur la littératie et se l'approprier.

   C'est la compréhension générale par les intervenantes et les intervenants de l'attention à être accordée à la littératie qui a précipité le développement par le conseil d'une approche de planification systémique visant une amélioration continue, et le développement d'une structure pour faciliter la mise en œuvre de la littératie

d'après cette approche systémique. Le rapport *Curriculum and Instructional Services Plan for Continuous Improvement: 2002-2008* présente une approche de planification à l'échelle du système qui précise les ressources humaines, matérielles et de développement disponibles pour appuyer :

- la littératie;
- l'évaluation au service de l'apprentissage;
- l'intelligence pédagogique ;
- la technologie de l'information/l'apprentissage en ligne;
- la réussite de l'élève;
- l'éducation en lien avec la communauté;
- l'éducation à l'enfance en difficulté.

L'engagement envers la littératie en tant qu'impératif moral du conseil York Region est détaillé dans le document *Curriculum and Instructional Services Plan for Continuous Improvement, 2002-2008*, et fait état :

> *La littératie est un droit pour tous les élèves et la responsabilité de toutes les éducatrices et tous les éducateurs et les communautés. Elle contribue à l'essor de la démocratie, à l'instauration de l'équité et à l'affirmation de la liberté.*

Le surintendant du curriculum définit la littératie en termes généraux comme étant le point de mire en classe et en milieu d'apprentissage au sein des écoles et au niveau régional, ainsi que dans le cadre de notre travail avec les parents et les communautés. La forte majorité des directrices et directeurs d'école ont appuyé ces propos. La direction d'une école élémentaire a résumé l'approche des cadres supérieurs en indiquant que le conseil avait créé un environnement qui permettait une participation systémique. D'autres directions d'école ont apporté les commentaires suivants :

- l'approche est proactive et globale;
- la priorité du conseil est le rendement des élèves et la littératie;
- l'approche du conseil inclus un plan visant une amélioration continue, et fournie ainsi la structure qui permettra également aux écoles de poursuivre une amélioration continue;
- la collecte de données – le comment et le pourquoi; beaucoup d'efforts ont été investis dans ce processus; comment savoir quelles sont les données importantes?;

- l'approche est fondée sur l'engagement des écoles et du système;
- l'attention du conseil est passée d'un intérêt global à une attention particulière axée sur la littératie et c'est ce processus d'apprentissage qui a permis la participation de conseillères et conseillers scolaires, gestionnaires, enseignantes et enseignants, et de toutes les personnes concernées;
- de nombreuses personnes ont aligné leurs efforts dans le but de comprendre les améliorations qui ont lieu au niveau du conseil et de l'école;
- l'approche est claire et centrée; les directives sont précises et progressives;
- l'intérêt général porté à la littératie en tant que cible a été remarquable.

4. Stratégies et ressources en place pour appuyer l'amélioration

Le directeur de l'éducation a indiqué que :

> *L'attention a été consacrée à trois domaines…des discussions où nous avons encouragé le dialogue et célébré le fait que nous allions concentrer nos efforts sur la littératie avec un enseignement de qualité dans les classes, des écoles efficaces et la participation des communautés.*

Une des stratégies mise en place par le conseil scolaire afin d'appuyer une amélioration à l'échelle du système a été de former des équipes de collaboration en littératie. C'est au cours de l'année 2001-2002 que 17 des écoles ayants les plus grands défis à relever ont commencé leur travail au sein des équipes de collaboration en littératie; en 2005, la totalité des 170 écoles y participaient. Le but était d'engager toutes les écoles du conseil, incluant les écoles secondaires. Un élément clé des équipes de collaboration en littératie était la participation de l'équipe de leadership de toutes les écoles aux rencontres des équipes de collaboration en littératie. Les équipes de leadership des écoles comprennent les directrices et les directeurs d'école, les enseignantes et enseignants leaders en littératie et les enseignantes et enseignants ressources à l'enfance en difficulté. Le conseil a également ciblé l'accroissement des capacités dans les domaines suivants : l'évaluation et l'analyse des données, le leadership pédagogique, les initiatives distinctes en littératie et l'établissement de liens avec différents partenaires externes. Les cadres supérieurs qui ont participé à l'entrevue ont identifié la gestion du changement, la connaissance de la matière, le développement du leadership et un appui soutenu comme étant les quatre composantes de la stratégie des équipes de collaboration en littératie.

Les équipes de collaboration en littératie sont axées sur l'amélioration de l'apprentissage en littératie de tous les élèves. Le conseil décrit ces équipes comme une structure de perfectionnement professionnel à long terme à l'échelle du conseil offrant de la formation globale en littératie et en mathématiques. Les buts sont : la hausse du rendement des élèves en littératie en se servant de l'évaluation au service de l'apprentissage, l'amélioration des programmes, l'accroissement des capacités du personnel enseignant et de la direction des écoles et la formation de communautés d'apprentissage professionnelles au sein des écoles et à l'échelle du conseil. C'est à cette fin que les écoles s'engagent à suivre les paramètres des équipes de collaboration en littératie. (Sharratt et Fullan, 2005.)

Les composantes de ce programme d'apprentissage collaboratif « sont liées à la gestion des données utilisant l'approche de gestion des cas, le partage des pratiques réussies et le coaching, en évaluation et en enseignement, fondé sur des stratégies en gestion du changement pour favoriser l'amélioration du rendement des élèves en littératie et l'accroissement du leadership scolaire ». En plus de connaissances en littératie nécessaires pour la mise en œuvre d'une approche équilibrée en littératie, des connaissances en gestion du changement et du leadership sont également requises. Ces compétences en leadership serviront au développement de relations communautaires, la création de communautés d'apprentissage professionnelles, l'utilisation d'outils pour la compréhension et la gestion du changement, le soutien de l'élan collectif, la gestion de la réticence, l'accroissement et le partage des connaissances au moyen d'un perfectionnement professionnel de qualité, le coaching pour la réussite, les stratégies d'enseignement et d'évaluation de qualité, l'utilisation d'outils qui facilitent la réflexion et la planification d'un programme cohérent.

Les équipes collaboratives en littératie comprennent les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants en littératie et les enseignantes et enseignants ressources à l'enfance en difficulté. Le programme a été conçu par des coordonnatrices et coordonnateurs du curriculum et des consultantes et consultants afin d'aider les équipes à développer les compétences nécessaires pour faciliter la gestion du changement, à développer une compréhension claire et souple en mesure de répondre aux besoins des enseignantes et enseignants, et à développer des compétences poussées en évaluation des besoins d'apprentissage en littératie et en mathématiques des élèves. Les membres de ces équipes assimilent également des connaissances pour

bien équilibrer la littératie, l'évaluation et l'enseignement; les membres participent au réseautage par cycle et reçoivent l'appui des équipes responsables du curriculum. Les équipes sont regroupées selon leur niveau, élémentaire ou secondaire, et assistent aux séminaires de Fullan et Rolheiser.

Toutes les personnes interviewées ont suggéré que cette stratégie est le cœur de l'approche systémique du conseil pour l'amélioration de la littératie.

La priorité du système et l'accroissement des capacités en littératie

Selon le directeur de l'éducation :

> *Le conseil a reconnu qu'il devait y avoir une planification systémique du perfectionnement professionnel. L'objectif était de faire comprendre à tous qu'il fallait cibler la littératie puisque cette composante obtiendrait le plus de résultats.*
>
> *Comment recycler le personnel enseignant? Il ne s'agit pas de le former, mais de le recycler. Nous avions une grande disparité du fait que les étudiantes et les étudiants complètent leur programme dans les facultés sans vraiment comprendre les composantes en littératie; ils n'ont pas… « une connaissance approfondie et structurée de l'apprentissage en littératie, et j'étais convaincu que si nous voulions faire notre marque, nous devions le faire de cette façon. C'est la raison pour laquelle je me suis personnellement donné un objectif de cinq ans pour dire « Voici comment nous pouvons incorporer le programme RR dans **toutes** nos écoles, et je souligne, toutes nos écoles…mais, par la même occasion, fournir à nos enseignantes et enseignants un programme de recyclage axé sur l'apprentissage en littératie dans l'attente qu'ils travailleront avec le reste du personnel enseignant.*

Les équipes de collaboration en littératie ont été formées afin de développer un leadership collectif de l'enseignement en littératie. Le directeur de l'éducation a déclaré :

> *Je tenais à incorporer l'accroissement des capacités en leadership et une compréhension approfondie de la littératie au moyen des équipes de collaboration en littératie.*

Les écoles ont été invitées à se joindre aux équipes de collaboration en littératie. Au cours de la première année, 17 des écoles affichant les plus faibles résultats se sont jointes. En débutant avec des participantes et des participants enthousiastes, cette stratégie gagna de l'élan et du succès et incita d'autres écoles à participer. L'année suivante, 40 écoles participèrent puis, ce nombre passa à 105; finalement, toutes les 168 écoles du système y participent. Les écoles sont redevables de leur participation et doivent s'engager par écrit à suivre les paramètres détaillés ci-dessous. Elles doivent également s'engager à utiliser des données dans leur approche en gestion de cas pour établir des pratiques efficaces et évaluer la progression des élèves.

D'après Sharratt et Fullan (2005) et le rapport du conseil intitulé *Curriculum and Instructional Services Plan for Continuous Improvement (2002–08)*, le modèle des équipes de collaboration en littératie est fondé sur des composantes et des attentes précises :

1. **Croyances et vision communes**

   En plus de partager certaines croyances et visions communes relatives à l'enseignement et à l'apprentissage, les leaders des écoles qui participent à l'initiative des équipes de collaboration en littératie doivent aussi être prêts à agir et réaliser leurs convictions :

   a) Avec du temps et de l'appui, *tous* les élèves peuvent atteindre un niveau de rendement élevé.

   b) Avec l'appui nécessaire, *toutes* les enseignantes et *tous* les enseignants peuvent offrir un enseignement de qualité.

   c) Des attentes de rendement élevées et une intervention dès la maternelle sont essentielles.

   d) Les éducatrices et éducateurs doivent être en mesure d'articuler leur cheminement pédagogique et d'expliquer leurs stratégies d'enseignement (Hill et Crévola, 1999).

2. **Enseignantes et enseignants leaders en littératie dans les écoles**

   L'enseignement en littératie était précédemment partagé entre le personnel enseignant de l'école affecté au programme de rattrapage en lecture *Reading Recovery*[MD] *(RR)*, et celui affecté à la littératie. L'intégration des enseignantes et enseignants en littératie à la *totalité* des écoles de l'élémentaire et du secondaire

a permis aux écoles de se joindre aux équipes de collaboration en littératie. Les écoles possèdent maintenant le personnel requis pour l'enseignement en littératie. Cette collaboration entre le personnel enseignant en littératie et les titulaires de classe illustre le modèle d'une pratique réussie *qui ne nécessite pas* le retrait des élèves ayant des besoins particuliers des salles de classe.

Les caractéristiques suivantes sont clés lors de la sélection des enseignantes et enseignants leaders en littératie :

a) des compétences solides dans le domaine des relations interpersonnelles et celui de la facilitation (essentielles au coaching en classe);
b) de solides connaissances dans le domaine de l'évaluation et dans l'enseignement d'un programme équilibré en littératie;
c) un engagement continu envers l'apprentissage professionnel en littératie (Sharratt 2004).

3. **Des périodes de temps ininterrompues en littératie**

Des périodes d'enseignement quotidiennes d'au moins 100 minutes ininterrompues devraient être intégrées à l'horaire pour souligner :

a) l'importance de dédier une période de temps consacrée à un programme équilibré en littératie et en évaluation;
b) un enseignement en littératie sans distractions comme les avis, les sorties éducatives et les réunions;
c) un alignement entre les périodes d'enseignement en littératie et celles de l'horaire de l'enseignante ou l'enseignant.

4. **Intervention ciblée/Rattrapage en lecture,** *Reading Recovery* [MD] *(RR)*

Le programme *(RR)* appui l'enseignement en littératie par le fait qu'il permet non seulement d'identifier dans chaque classe de 1re année les élèves démontrant les plus faibles niveaux de rendement, mais aussi les aider à améliorer leurs compétences afin d'atteindre les normes de lecture et d'écriture et pouvoir bénéficier de l'enseignement fourni en classe.

Les directrices et directeurs d'écoles doivent :

a) sélectionner pour le programme de formation en rattrapage en lecture *(RR)* des éducatrices et des éducateurs du cycle primaire ayant d'excellentes compétences et une vaste expérience;

b) s'assurer que les leçons *quotidiennes* aident chaque élève manifestant un faible niveau de rendement;

c) s'engager à fournir à tous les enfants qui en ont besoin, des périodes de rattrapage *(RR)* quotidiennes en lecture.

5. **Leadership de la direction des écoles**

Il est essentiel pour la directrice ou le directeur d'école de connaître à fond les pratiques efficaces en littératie à adopter en classe. Les directions d'écoles membres des équipes de collaboration en littératie s'engagent à :

a) assister avec leur équipe de leadership en littératie, à *toutes* les séances régionales de perfectionnement professionnel;

b) utiliser les données de l'école pour améliorer le rendement des élèves;

c) maintenir le cap et adhérer à la stratégie en littératie définie dans le plan de l'école jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

6. **Approche modelée sur la gestion des cas**

Pour la planification de l'enseignement et l'attribution des ressources fondées sur les données recueillies, les équipes de collaboration en littératie suggèrent l'utilisation d'une approche modelée sur la gestion des cas pour :

a) utiliser les données pour identifier les élèves et leur donner l'appui dont ils ont besoin (p. ex., des séances de lecture guidée en classe, de l'encouragement en groupe, programme de compagnes et compagnons de lecture, etc.);

b) veiller à ce que *tout* le personnel enseignant assume la responsabilité collective pour *tous* les élèves;

c) créer des tableaux de pistage pour suivre le progrès des élèves au cours de l'année (placer les tableaux dans un endroit achalandé et qui servira de rappel au personnel enseignant);

d) utiliser efficacement des outils diagnostiques et d'évaluation tels le *PM Benchmark* et le *DRA*, pour permettre aux écoles non seulement de déterminer les prochaines étapes du plan d'action qui servira à identifier les besoins de chaque élève, mais aussi les besoins du système pour les programmes de perfectionnement professionnel.

7. **Intégration du perfectionnement professionnel aux réunions du personnel**

Les directions d'écoles se sont engagées à concentrer les réunions du personnel sur le perfectionnement professionnel (les décisions opérationnelles sont traitées par le biais de notes de service). Elles concentrent leur attention en littératie sur l'évaluation au service de l'apprentissage dans le cadre de l'instruction fournie en classe. Ce programme de perfectionnement professionnel est fondé sur les données de l'école et sont présentées et discutées par le personnel enseignant lors de leurs rencontres.

8. **Rencontres du personnel par année d'études**

Des rencontres hebdomadaires centrées sur l'évaluation du rendement de chaque élève à l'aide d'outils d'évaluation communs permettent aux enseignantes et enseignants d'une même année d'études d'uniformiser leur enseignement. Cette pratique permet également au corps enseignant d'affirmer une vision et une compréhension communes des normes à être atteintes à l'échelle d'une même année d'études.

9. **Salles de livres gradués**

Les directions d'école et leurs équipes ont établi des salles de livres gradués pour les élèves des cycles primaire et moyen. Les enseignantes et enseignants en littératie ont à leur disposition des livres gradués qui leur permet de hausser les compétences en lecture de tous leurs élèves de la maternelle à la 6e année, pour atteindre le niveau de lecture suivant.

10. **Affectation du budget scolaire aux ressources en littératie**

Les directions d'école et leurs leaders en littératie ont affecté des fonds pour les ressources selon les recommandations des conseillères et conseillers pédagogiques. Ces ressources servent aux élèves et au personnel enseignant.

11. **Recherche-action axée sur la littératie**

Les équipes de littératie au sein des écoles ont posé des questions concernant la littératie et l'amélioration du rendement des élèves relatifs aux données de leurs écoles. Au courant de l'année, elles ont exploré les réponses ensemble. Le conseil scolaire a procuré quatre séances de perfectionnement professionnel au cours

de l'année aux équipes de recherche-action et une subvention de 1 000 $ à chaque école. Ce processus leur a permis d'assumer pleinement la responsabilité de leur travail. Les rapports des différentes écoles ont paru dans un rapport général qui a été publié par le conseil scolaire et distribué à toutes les écoles.

12. **Participation des parents**

Les équipes-écoles en littératie ont créé des liens avec les parents et leurs communautés. Plusieurs de ces équipes ont mis en œuvre au sein des communautés des programmes en littératie au niveau préscolaire, par exemple, la participation des enseignantes et enseignants dans des programmes de préparation à la rentrée scolaire organisés par des centres communautaires.

13. **Liens entre la littératie et les autres disciplines**

Bien que les équipes de collaboration en littératie ont commencé par concentrer leurs efforts sur l'enseignement au cycle primaire, *tous* les enseignantes et enseignants, de la maternelle à la 8e année, ont entamé un dialogue à ce sujet et intégré la littératie à l'enseignement des différentes matières à tous les niveaux.

14. **Préparation d'un rapport annuel**

Toutes les écoles faisant partie des équipes de collaboration en littératie doivent produire un rapport annuel résumant les améliorations réalisées en littératie; ce rapport doit inclure :

a) l'utilisation des données pour guider l'enseignement;

b) l'accroissement de la capacité de la direction d'école et du personnel enseignant à enseigner à tous les élèves un programme équilibré en littératie;

c) la création d'une communauté d'apprentissage professionnelle.

Les directions d'écoles qui ont participées à l'entrevue ont déclaré être favorable aux équipes de collaboration en littératie et l'étendu des programmes de soutien en perfectionnement professionnel et les ressources disponibles. Leurs commentaires indiquent qu'il y a une tendance vers l'amélioration. Par exemple, certaines ont déclaré « qu'en développant un langage commun afin de comprendre l'essence de la littératie, nous appuyons la littératie et l'apprentissage dans les classes » et que « l'appui est offert sous forme de direction, de ressources et de structures ».

Initiatives en numératie

Bien que le conseil York Region cible la littératie, la surintendante du curriculum mentionne que leur approche favorise le développement de « littératies multiples incluant toutes les matières ». L'approche en littératie du conseil favorise « l'accroissement des capacités du personnel enseignant en évaluation et l'utilisation des approches pédagogiques en littératie (intelligence pédagogique) dans toutes les disciplines ». Il a été décidé que le conseil intégrera cette année la numératie de façon plus explicite à la littératie.

Équité des résultats

Afin de d'appuyer l'équité des résultats, le York Region a décidé de cibler de hauts taux de rendement en littératie et de s'engager envers l'apprentissage et le rendement de chaque élève. Son approche est de hausser la barre et de réduire l'écart en ce qui a trait au rendement des élèves. Les programmes de perfectionnement professionnel comprennent, par exemple, des séances visant à accroître les capacités des enseignantes et enseignants en ESL/ELD et le travail auprès des élèves ayant des besoins particuliers dans le cadre de la stratégie Réussite des élèves.

Emploi des données

L'importance du processus de prise de décisions d'après les données recueillies est un des principaux messages qui a été communiqué au personnel scolaire. Le directeur de l'éducation a remarqué que « la technologie guide le processus d'évaluation utile à la planification de l'enseignement et à la littératie ». « Nous avons commencé par l'évaluation pour nous permettre d'élargir nos connaissances dans ce domaine. » Le conseil appui l'emploi de diverses approches d'évaluations et d'analyses diagnostiques, formatives et sommatives, incluant les *PM Benchmarks, DRA*, des fiches d'observation individualisées, et les résultats des tests de l'OQRE.

Le YRDSB dispose d'un service de recherche et d'évaluation chargé de la cueillette et de l'analyse de données relevées auprès des élèves, des écoles et des communautés. Les chercheurs ont formé leur programme de soutien destiné à appuyer les élèves, la performance des écoles et les pratiques professionnelles d'après les données de l'OQRE, les conditions socioéconomiques et les résultats individuels des écoles.

Lors de leur entrevue, les deux surintendants ont indiqués que c'est grâce aux équipes de collaboration en littératie qu'un appui intensif a été fourni à 35 écoles par des coordonnateurs du curriculum et des conseillers pédagogiques. Les données recueillies auprès des écoles ont permis à l'équipe du leadership d'apprécier à quel point « les directrices et les directeurs d'écoles savaient analyser leurs données ». C'est en se servant de ce protocole diagnostique que l'équipe du leadership a travaillé avec les directrices et directeurs d'écoles afin de déterminer les domaines sur lesquels concentrer leurs efforts avec l'aide des conseillers pédagogiques. C'est à partir de là qu'un plan d'action a été créé pour l'équipe-école. Les cadres supérieurs ont souligné l'importance de connaître la capacité de l'école à analyser et comprendre les données. Selon le coordonnateur en littératie :

> *L'analyse des données recueillies auprès des écoles nous a permis d'apprécier à quel point les directrices et directeurs d'écoles savaient analyser leurs données. Nous voulions savoir si les directrices et directeurs d'écoles comprenaient les données et savaient comment les analyser. Certaines directrices et directeurs paraissaient tout à fait à l'aise et avaient amassé de nombreuses données et les avaient parfaitement condensées et analysés, alors que d'autres étaient encore « au stade de la collecte et n'étaient pas sûr du suivi à faire ». Ceci nous a permis d'apprendre quels étaient leurs besoins.*

Les données permettent d'affecter les conseillers pédagogiques ainsi que les diverses ressources de façon plus éclairée. Selon la surintendante du curriculum : « Ce qui compte maintenant c'est d'assigner les conseillers pédagogiques selon les besoins de chaque école. Les directrices et directeurs d'écoles ont compris l'importance des données au sein du conseil et de l'appui fourni aux écoles dans l'usage de ces données.

Affectation des ressources

Le directeur de l'éducation a compris dès le début que pour affecter les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie du conseil visant l'amélioration du rendement des élèves en littératie, qu'il fallait « former une équipe avec des cadres supérieurs réceptifs et conscients du fait que pour améliorer la qualité de l'apprentissage il fallait prévoir un budget en conséquence. » Le directeur de l'éducation a expliqué que « le budget sert d'appui au programme,

et que le programme soutien le rendement de l'élève ». Il a également souligné le besoin d'aligner les décisions budgétaires avec une vision claire de la littératie, et s'est assuré l'appui du conseil pour affecter des ressources destinées à l'accroissement des capacités en littératie de façon prioritaire. Ceci débuta il y a dix ans lorsque le conseil accorda un million de dollars pour l'appui de programmes de perfectionnement professionnel. C'est à chaque année, depuis 1994-95, que des ajustements budgétaires sont réalisés dans le but d'appuyer la littératie et d'en faire l'objectif prioritaire.

Le directeur de l'éducation tenait également à faire comprendre à l'agent de supervision des affaires que le conseil devait redistribuer les fonds afin d'appuyer la mise en œuvre du programme en littératie, et de donner aux enseignantes et enseignants le temps nécessaire pour le faire. Les fonds d'innovation en apprentissage ont également servi à appuyer les projets recherche-action. Le YRDSB a réaffecté une partie des fonds reçus du *Local Opportunities Grant (LOG)* pour implanter des accompagnantes et accompagnants en littératie dans toutes les écoles.

Liens avec les partenaires externes

Pour appuyer l'amélioration du conseil, le YRDSB a eu grand recours aux services d'experts externes comme « amis critiques ». Les partenaires externes suivants ont participé en tant qu'experts du contenu et ont assisté à la formulation de la composante pédagogique de la littératie et de sa mise en œuvre : Carmel Crévola, Peter Hill et Barrie Bennett (l'intelligence pédagogique). De plus, pour accroître l'expertise de ses cadres, ses directions d'école et de son personnel enseignant, l'équipe des cadres supérieurs a réalisé que « pour obtenir la participation du personnel scolaire, il fallait lui faire adopter une ligne d'action précise et ferme, et c'est là que nous avons saisi que le processus de mise en œuvre nécessite une compréhension du processus du changement et de la gestion du changement. C'est dans le cadre de ce processus que Carol Rolheiser et Michael Fullan ont joué des rôles importants. » Le YRDSB s'est fermement engagé a créer des liens avec des partenaires externes en recherche, les parents et les membres de la communauté afin d'améliorer le rendement des élèves et celui du système. Ces liens favorisent les prises de décision fondées sur les recherches telles que celles conduites par Fullan, Rolheiser et Leithwood et d'autres chercheurs.

Les liens externes sont un élément central de la vision du York Region. Par exemple, tel que mentionné plus haut, les équipes de collaboration en littératie comprennent des approches visant à inclure les parents et les familles aux initiatives en littératie. Le programme *Performance-Plus*, par exemple, est conçu afin de créer des liens significatifs de soutien entre les écoles, les parents, les membres de la communauté et les agences régionales pertinentes. Un objectif de ce programme est de « tâcher de réduire le sentiment d'isolement et d'aliénation » par le moyen d'initiatives visant à :

- relier l'école à la communauté et la communauté à l'école;
- établir des relations entre les enfants et les adultes – conseillères et conseillers en orientation, enseignantes et enseignants, mentors, délégués à la jeunesse et les professionnels de la santé – afin de « procurer aux enfants un réseau de soutien »;
- fournir un environnement sécuritaire, avant et après les heures de classes, au moyen de programmes après l'école;
- fournir des programmes destinés aux parents.

En collaborant avec les diverses agences pertinentes, et particulièrement celles du domaine de la santé, le programme *Performance-Plus* a pour objectif d'appuyer le bien-être physique et psychologique des élèves, et d'encourager leur apprentissage et leur engagement à l'école. Ce domaine du programme comprend la collaboration des écoles et des agences de la santé dans le but de fournir :

- des services de la santé;
- du counselling, des programmes visant la prévention de l'usage des drogues, des programmes d'hygiène personnelle, des cliniques dentaires;
- un environnement sécuritaire;
- de l'information aux parents concernant des questions relatives à la santé;
- des programmes pour accroître la confiance en soi;
- des programmes sur la nutrition.

5. Mode de fonctionnement du conseil scolaire à l'appui de l'amélioration

Le directeur de l'éducation reconnaît que la stratégie nécessaire à la mise en œuvre de la priorité en littératie du conseil doit inclure « l'affectation de la personne appropriée au poste approprié ». Ceci veut dire : l'affectation d'une personne chargée du curriculum et reconnue comme leader pédagogique; une équipe de leaders formée de cadres supérieurs et de conseillers scolaires réceptifs au plan. Les membres du personnel sont devenus des conseillères et conseillers en littératie. Le surintendant des affaires a fait partie de l'équipe afin qu'il puisse comprendre comment et pourquoi le financement doit être réaffecté aux programmes de littératie. L'objectif, et le point de départ, était de fournir une expertise en littératie à l'échelle du conseil. Selon la surintendante du curriculum :

> *Nous avons demandé la participation de tous aux séances traitant du contenu, peu importe leur domaine de spécialisation, pour assurer la participation générale. Je crois que parfois, ce fut le plus puissant perfectionnement professionnel, particulièrement aux niveaux intermédiaire et secondaire, et a poussé des conseillères et conseillers pédagogiques en histoire ou en géographie à déclarer que, « Voici la façon d'approcher la littératie dans ta discipline. »*

Il y a eu une réorganisation de l'équipe de leadership des cadres supérieurs afin « d'affecter la personne appropriée au poste approprié et d'indiquer la bonne direction ». Au début du mandat du directeur de l'éducation, on comptait 26 surintendantes et surintendants, ce nombre est maintenant passé à 18. Des Centres d'enseignement communautaires furent créés et deux surintendantes ou surintendants furent désignés pour chaque centre. Puisque le YRDSB est un grand conseil avec près de 168 écoles, on a divisé leurs écoles élémentaires en quatre régions et regroupé les écoles secondaires pour former la cinquième région au sein du conseil. Cette réorganisation a permis aux Centres d'enseignement communautaires de ces cinq régions de fournir à chacune des écoles un lien direct pour rejoindre une surintendante ou un surintendant, ou d'autres services comme par exemple, une enseignante ou un enseignant à l'enfance en difficulté ou une conseillère ou conseiller pédagogique dans ce domaine peut procurer un appui direct et des services aux écoles de la région. Les directions d'école de chaque région participent avec les surintendantes et surintendants à des réunions mensuelles tenues dans les Centres d'enseignement communautaires afin de partager

et de discuter de préoccupations collectives et questions diverses. Entre-temps la direction de chaque école a un accès direct à la surintendante et au surintendant responsable de sa région.

Puisque les surintendantes et les surintendants de l'éducation ne travaillent pas au bureau central du conseil, ces Centres d'enseignement communautaires ont fourni une forme d'appui auxiliaire. Ils travaillent à partir de bureaux régionaux et de centres d'enseignement communautaires, situés dans des écoles converties en locaux destinés à fournir des services spécialisés et comme bureaux régionaux. Ils sont là pour servir et appuyer les écoles de leur région.

Les parents ont un accès plus direct s'ils désirent communiquer avec la surintendante ou le surintendant chargé de l'école que fréquentent leurs enfants. Des bureaux et des salles de réunions sont disponibles dans les Centres d'enseignement communautaires, et certains programmes spécialisés se déroulent également dans ces locaux, tel par exemple, le programme de perfectionnement professionnel de rattrapage en lecture *Reading Recovery*.

Le directeur de l'éducation s'est assuré d'établir une relation solide et favorable avec les conseillères et conseillers scolaires : « Cela ne peut se réaliser à moins d'avoir les gens de son côté…les conseillères et conseillers scolaires sont de notre côté ». La relation entre le personnel et les conseillères et conseillers scolaires a été établie grâce à la création de comités et sous-comités; par exemple, le comité responsable de l'évaluation (auquel participent les conseillères et conseillers scolaires), a fourni des suggestions portant sur des décisions telles le nombre de relevés de notes à être envoyés annuellement aux parents; le comité responsable de la planification du programme; le comité de la littératie et le comité responsable de la gestion des propriétés immobilières. Ces comités avaient pour objectif de permettre aux cadres supérieurs et aux conseillers scolaires de travailler ensemble afin de déterminer les priorités du YRDSB et de quelles façons les écoles peuvent appuyer les programmes en littératie. Le directeur de l'éducation mentionne que :

> *Ce que nous avons fait c'est de créer une structure pour le conseil au-delà de la salle du conseil et lui demander d'évaluer la direction que nous voulions prendre et les amener à participer (les conseillères et conseillers scolaires) au processus, sans se disputer au sujet des enjeux. Pour participer il faut premièrement savoir de quoi il s'agit. Au début, ils avaient tendance à vouloir faire de la micro gestion.*

mais une fois qu'ils ont compris qu'ils devaient travailler côte à côte, ils ont carrément changé leur conception du rôle qu'ils avaient à jouer.

6. Rôle du personnel du conseil scolaire

Les membres du personnel du conseil scolaire qui ont été interviewés ont décrit leurs rôles comme étant des « leaders en littératie ».

Rôle du directeur de l'éducation

Le rôle du directeur de l'éducation consiste à articuler clairement la vision en littératie et d'entretenir l'engagement collectif, en plus d'indiquer la direction à suivre et d'appuyer le processus de mise en œuvre. En d'autres mots, clarifier le quoi et le comment à l'échelle du système. Le directeur de l'éducation :

> *stéréotypée. Je crois qu'il faut dire, « Voici ce que nous avons à faire », et puis, « Voici comment nous allons y arriver. » Vous devez connaître le système et savoir comment appuyer la mise en œuvre du plan selon où se situe le système. Il faut connaître le système, il y a un aspect intuitif, mais je pense que savoir être à l'écoute du rythme auquel bat le système est absolument essentiel.*

Dans ce rôle on doit fournir une infrastructure (structure, ressources, appui), visant une amélioration systémique et un appui favorisant une culture fondée sur une vision cohérente pour l'amélioration. Selon le directeur de l'éducation :

> *C'est l'entrecroisement de différents éléments : certains sont produits par la structure mise en place au sein du conseil, des comités et sous-comités institués avec les conseillères et conseillers scolaires et certains sont produits lorsque vous articuler l'objectif à atteindre.*

Ce travail requiert l'entretien d'un engagement collectif envers l'amélioration en littératie. Le rôle du directeur de l'éducation est de comprendre et d'ériger des ponts entres les rôles des différents intervenants. D'après le directeur de l'éducation :

> *Vous vous devez de savoir comment chevaucher les différents rôles joués par les conseillères et conseillers scolaires, les rôles des cadres supérieurs et comment les inviter à permettre au personnel enseignant de s'engager.*

L'approche du conseil, pour assurer le développement des connaissances et des compétences requises au rendement des élèves en littératie, nécessite de la part du directeur de l'éducation du leadership pédagogique afin de s'assurer que le conseil scolaire a incorporé « l'accroissement des capacités des enseignantes et enseignants pour qu'ils puissent faire leur travail en classe ». Le leadership pédagogique pour ce conseil commence avec le directeur de l'éducation. C'est en étant présent dans les écoles et en participant aux discussions portant sur l'enseignement qu'un objectif collectif systémique en amélioration de la littératie est généré, Bill Hogarth explique :

> *Je tenais à accroître les capacités en leadership et voulais développer une compréhension approfondie en littératie au moyen des équipes de collaboration en littératie. J'ai débuté par des visites aux écoles tous les mardis puis maintenant ce sont tous les jeudis. J'ai remarqué, par la même occasion, que le niveau de l'enseignement variait à l'échelle du conseil. En 2002, j'ai décidé de rencontrer la nouvelle surintendante du curriculum et de l'enseignement, Lyn Sharratt, et lui ai raconté que « J'ai des difficultés au niveau de la qualité de l'enseignement; je ne crois pas que les diplômées et diplômés des facultés ont reçu l'instruction nécessaire en intelligence pédagogique. » Barrie Bennett est devenu notre « ami critique » et a réussi à combler l'écart et traiter des questions liées à l'enseignement et à l'intelligence pédagogique.*

Rôle des agentes et agents de supervision et du département du curriculum

Les agentes et agents de supervision se voyaient en tant que « facilitatrices et facilitateurs » et les « responsables » de la vision collective. La surintendante du curriculum joue un rôle critique et modèle le rôle de leader pédagogique en littératie. La surintendante du curriculum a expliqué que :

> *[L'attente était] que nous serions tous des leaders en littératie au département du curriculum. Nous avons dû reformuler notre domaine d'expertise au moyen de développement personnel et de programmes de perfectionnement professionnel. Nous nous sommes regroupés en groupes de lecture et avons travaillé en collaboration pour offrir des ateliers en littératie et en mathématiques et bien d'autres; nous avons uni nos forces et clarifié notre vision.*

Rôle des équipes de littératie

Les équipes de littératie (directrices et directeurs d'école, enseignantes et enseignants leader en littératie, et les enseignantes ressources et enseignants ressources à l'enfance en difficulté) ont également un rôle important dans la gestion du changement et dans la mise en œuvre de la stratégie en littératie.

Rôle de la directrice et du directeur d'école

Les directrices et directeurs d'école considèrent leurs rôles comme étant ceux de leaders capables d'articuler les objectifs et le plan de l'école et appuient la littératie dans les classes en : contribuant au développement d'un langage commun concernant la compréhension de la littératie, encourageant des approches transdisciplinaires en littératie, offrant des conseils, des ressources et des structures, créant une culture de collaboration en favorisant la formation d'équipes d'apprentissage, servant de modèle pour le perfectionnement professionnel et facilitant l'apprentissage professionnel de chaque membre du personnel.

Rôle de l'enseignante et de l'enseignant

Le personnel enseignant reçoit une formation spécifique portant sur le contenu en littératie de la part des coordonnateurs du curriculum et des conseillers pédagogiques, afin d'assurer l'accroissement des capacités requises pour fournir un enseignement de qualité en classe. Le conseil scolaire a fourni un appui soutenu afin d'identifier les pratiques d'enseignement efficaces décrites dans les publications et celles proposées par les « amis critiques », et a mis en œuvre des programmes de perfectionnement professionnel axé sur l'enseignement, au moyen de l'initiative de l'intelligence pédagogique et des équipes de collaboration en littératie. Il a aussi publié les résultats des recherches–actions conduites par des enseignantes et enseignants. De plus, le rôle de l'enseignante et de l'enseignant dans ce conseil a été élargi pour permettre au leadership de se réaliser sur plusieurs fronts. En fait, le leadership basé sur le modèle de la distribution du leadership situe le rôle de l'enseignante et de l'enseignant au cœur du travail accompli par les équipes de collaboration en littératie.

Pour être en mesure de se concentrer sur l'enseignement pendant les périodes de changement au sein de la population des élèves, du personnel et du leadership, le rôle de l'enseignante doit permettre de constamment redéfinir les pratiques

d'enseignement employées pour répondre aux besoins des élèves et le mentorat de nouvelles enseignantes et de nouveaux enseignants afin qu'ils puissent apprendre « ce que les enseignantes et les enseignants d'expérience prennent pour acquis » *(York Region District School Board, 2005, pp. 38–39)*. Le rôle du personnel enseignant comprend aussi l'accroissement des capacités en leadership, et permet « aux enseignantes et enseignants de s'engager de façon progressive envers un leadership partagé et de discuter, planifier et développer une compréhension commune du changement en littératie. Le personnel enseignant est encouragé à explorer le leadership dans des circonstances informelles comme à l'occasion de journées d'études et de partage des pratiques professionnelles » (pp. 39–40).

7. Liens entre l'école et le conseil scolaire

Les rapports entre le conseil scolaire et les écoles se caractérisent ainsi « pression et soutien ». La pression n'est pas exercée de façon autoritaire mais plutôt sous la forme d'un partenariat collégial. Les directrices et directeurs d'école qui ont été interviewés ont reconnu l'appui fourni par le conseil scolaire pour l'amélioration en littératie, sous la forme, par exemple, de l'initiative des équipes de collaboration en littératie ainsi que l'affectation d'un nombre suffisant d'enseignantes et enseignants au programme de rattrapage en lecture *Reading Recovery* [MD] qui a permis d'appuyer environ 20 pour cent de la cohorte des élèves en 1re année. Les directrices et directeurs d'écoles ont exprimé de façon emballée, l'appui qu'ils ont reçu dans le cadre du processus de mise en œuvre de la stratégie en littératie. Néanmoins, les directrices et directeurs d'école ont également admis qu'ils étaient tenus responsables d'assurer l'accroissement des capacités de leur personnel afin qu'ils puissent améliorer leurs stratégies d'enseignement et le rendement de leurs élèves. Par exemple :

> *Le processus de responsabilisation se manifeste lors du Literacy Learning Fair (un évènement organisé par les équipes de collaboration en littératie). L'attente générale est que les écoles doivent être en mesure de fournir des résultats dans trois domaines lors de cet évènement; il y a un engagement formel et les écoles doivent signer un formulaire d'engagement pour lequel elles doivent recueillir des données au fil de l'année. Les écoles discutent de l'amélioration de leurs élèves en ce qui a trait au contenu, à la gestion du changement et au développement en leadership.*

Le soutien et la responsabilisation axée sur l'amélioration en littératie sont évidents.

La collaboration étroite entre les écoles et le personnel du conseil est encouragée. Par exemple, les cadres supérieurs sont présents et visibles au sein du système au moyen de leurs visites aux écoles. Le directeur de l'éducation effectue des visites hebdomadaires dans les écoles. Les surintendantes et surintendants se rencontrent avec les directrices et les directeurs d'école plusieurs fois par année afin de discuter des plans d'amélioration de leurs écoles centrés sur la littératie, et les directrices et directeurs d'école participent aux rencontres mensuelles des équipes de littératie.

Tel que mentionné plus haut, une attention particulière est portée sur la création d'un message collectif cohérent et d'une compréhension commune concernant la priorité accordée à la littératie. Tel que l'a indiqué la surintendante du curriculum, « il doit y avoir un message cohérent systémique. Par le passé, (il y avait) de nombreuses initiatives mais pas de cohésion. » La vision et la direction indiquées par le conseil sont clairement articulées grâce au diagramme des équipes de collaboration en littératie qui permet de souligner tous les messages clés du conseil : la responsabilité du système, aboutissements des équipes de collaboration en littératie, la gestion par l'école, leçons apprises à ce jour et ce qui reste à savoir (se référer à l'annexe B).

Toutes les personnes interviewées, du directeur de l'éducation aux directrices et directeurs d'école, étaient en mesure d'articuler clairement la vision et l'objectif du conseil. Un document du conseil fait état que « Le conseil a investi environ dix ans dans la création d'une vision en littératie comme étant l'élément central de l'enseignement au YRDSB » *(York Region District School Board, 2005, pp. 38–39)*. L'importance de créer une vision claire est aussi étroitement liée à l'accroissement des capacités et du partage d'une vision collective n'appartenant pas seulement aux leaders des écoles, mais également au personnel enseignant, à la totalité de la communauté scolaire, incluant les conseils scolaires, les conseils d'école, et aux membres de la communauté. Le défi demeure le maintien du cap tout en faisant face aux défis (p. ex., les changements au niveau du personnel).

8. Accroissement latéral des capacités

Dès le début, ce conseil scolaire avait décidé de favoriser l'accroissement latéral des capacités à l'échelle du système, des écoles et des classes.

Les stratégies utilisées par le conseil scolaire pour l'accroissement latéral des capacités incluent :

- À la fin de chaque année, les équipes de collaboration participent à une activité annuelle en organisant le *Literacy Fair*. Au cours de cet évènement, toutes les écoles présentent les résultats de leur travail annuel et partagent avec les autres écoles du conseil. Des panélistes provenant du ministère, des universités, des fédérations et associations professionnelles et autres, sont également invités à y assister.
- *Administrator Academies* est un programme dirigé par Barrie Bennett. Ce programme de formation des enseignantes et enseignants en *teacher conferencing* est fourni aux administratrices et administrateurs, surintendantes et surintendants et aux conseillères et conseillers pédagogiques.
- Le YRDSB poursuit présentement un programme de perfectionnement professionnel visant l'accroissement latéral des capacités à l'échelle régionale en collaboration avec les autres conseils scolaires de la région de Barrie en Ontario.

9. Évaluation de l'efficacité

D'après le directeur de l'éducation, il y a trois domaines de réussites au sein du conseil. Bien que les données démographiques aient beaucoup changé au cours des 15 dernières années, la réussite des élèves a non seulement progressé mais s'est aussi améliorée. Il faut remarquer qu'il y avait quelques 120 enseignantes et enseignants en ESL au conseil avant le nouveau modèle de financement et qu'en raison de ce nouveau modèle de financement il en reste 60. L'équipe des cadres supérieurs n'a pas permis à cette réduction de leur effectif de devenir une source de distraction. Le directeur de l'éducation attribut la réussite du conseil à la clarté de son plan.

Pour déterminer la réussite générale ou l'efficacité d'une stratégie, le département du curriculum a mené des sondages et a publié un rapport annuel du conseil dans lequel il indique que malgré l'expansion démographique et le changement des

facteurs socioéconomiques, la moyenne des résultats obtenu aux tests de l'OQRE n'ont pas déclinés. Selon le coordonnateur en littératie :

> *« Je crois donc que si nous avons réussi à maintenir nos résultats même en présence des facteurs d'expansion et de changement, nous devons considérer nos résultats comme étant fort représentatifs de notre objectif et de notre réussite. Je crois que c'est une preuve de notre cohérence, de notre maintien du cap et d'un travail bien fait. »*

On peut aussi constater une amélioration au niveau des résultats provinciaux avec une augmentation des résultats des élèves en lecture, écriture et en mathématiques en 3e et 6e années. De plus, l'analyse effectuée par Sharratt et Fullan (2005) de l'amélioration du rendement des écoles au sein de cohortes diverses de l'initiative des équipes de collaboration en littératie fourni des renseignements additionnels à ce propos. Les écoles qui ont participé depuis plus de temps à l'initiative des équipes de collaboration en littératie et qui se sont également assurées d'appliquer rigoureusement chacune des composantes de l'initiative ont semble t-il réussi à atteindre un taux de performance nettement plus élevé. Ceci semble révéler qu'une attention particulière doit être portée sur les détails relatifs à la mise en œuvre d'un plan de qualité en littératie.

Les stratégies qui ont été développées dans le but d'intervenir le plus tôt possible pour appuyer l'apprentissage des élèves, tout particulièrement en appuyant un programme de lecture en 1re année, semblent aussi appuyer l'amélioration des résultats des élèves. En ce qui concerne la question clé posée par le directeur de l'éducation au début de l'initiative en littératie du YRDSB, « Combien d'élèves savent lire à la fin de la 1re année? », les données obtenues grâce au *PM Benchmark* au mois de juin 2004 indiquent que près de 82 % des élèves en 1re année affichaient des résultats supérieurs à la moyenne, une amélioration de 30 pour cent depuis le jour ou il a posé la question!

Il est possible de constater cette réussite au niveau des écoles secondaires. D'après le directeur de l'éducation :

> *Il vous est maintenant possible de visiter des écoles secondaires et de constater qu'elles comprennent l'importance de la littératie à l'échelle de leurs écoles.*

Un troisième domaine marqué par la réussite est l'engagement du personnel dans des projets de recherche-action à l'échelle du système. Une partie des fonds destinés à l'innovation au montant de 55 000 $, sert à financer les projets de recherche-action et l'attente est que les leaders des projets doivent corroborer leurs conclusions avec l'appui de données.

Toutes les directrices et directeurs d'école qui ont participé aux entrevues ont affirmé que la stratégie du conseil était efficace et réussie et ont attribué une partie de la réussite à la présence d'une structure solide et comprenant quatre composantes axées sur la littératie : une structure de base, des directives pour les approches pédagogiques et en évaluation, et un appui technologique. La réussite a aussi été attribuée au fait que l'appui soutenu et le dialogue étaient facilités par les cadres supérieurs de l'administration.

Un sondage récent de toutes les équipes-écoles (directrices et directeurs, enseignantes et enseignants en littératie et enseignantes ressources et enseignants ressources à l'enfance en difficulté), de toutes les écoles du conseil, révèle une rétroaction favorable concernant la stratégie des équipes de collaboration en littératie. Le taux de réponses était de 76 pour cent. Les pourcentages suivants se réfèrent aux intervenantes et intervenants qui ont indiqué un taux d'impact de niveau modéré ou élevé en réponse à la question posée au sujet de l'impact des équipes de collaboration en littératie :

Les équipes de collaboration en littératie ont permis :

1) de fournir aux enseignantes et des enseignants une plus grande connaissance des stratégies de l'enseignement (89,5 %);

2) d'aider les enseignantes et enseignants ainsi que les administratrices et administrateurs d'assurer la disponibilité de ressources plus appropriées pour appuyer l'apprentissage des élèves (78,3 %);

3) d'augmenter l'expertise du personnel enseignant au sein de leurs écoles (87,7 %);

4) d'augmenter l'attention portée sur la littératie à l'échelle de l'école (94,6 %);

5) de clarifier le rôle du personnel enseignant afin d'appuyer l'enseignement en littératie (78, 2 %);

6) de fournir une plus grande attention et assistance aux élèves ayant des besoins particuliers (82,9 %);

7) d'identifier les élèves ayant des besoins particuliers plus tôt (79 %);

8) d'aider les écoles à hausser leurs attentes en ce qui a trait au taux de rendement en littératie pour tous leurs élèves (90 %);

9) de procurer un enseignement en littératie plus uniforme et continue dans toutes les disciplines (74,5 %);

10) d'assurer que les écoles ont adapté leur enseignement aux besoins de leurs élèves (80,1 %);

11) d'encourager une attitude positive auprès du personnel concernant l'enseignement de la littératie (85 %);

12) d'assurer la participation des enseignantes et enseignants et au partage des connaissances et des pratiques efficaces avec le personnel enseignant des autres écoles (68,7 %);

10. Défis constatés

Selon le directeur de l'éducation, pour incorporer les pratiques en gestion de changement et d'accroissement des capacités, il est nécessaire d'aider les intervenantes et les intervenants à comprendre qu'ils font partie du processus et de leur expliquer leurs rôles. Bien que toutes les écoles se sont jointes aux équipes de collaboration en littératie, certaines écoles ont fait preuve au début d'un plus grand enthousiasme; d'autres écoles ont dû être « persuadées » de l'importance de l'initiative. L'autre défi de taille était le facteur temps. Pour intégrer le changement, il faut avoir du temps pour permettre l'intégration des renseignements et des connaissances requises.

11. Viabilité à long terme de l'amélioration

Les cadres supérieurs du conseil désiraient intégrer l'accroissement des capacités en leadership et une compréhension approfondie en littératie au moyen des équipes de collaboration en littératie.

Selon l'accord général des participantes et participants qui ont participé à l'entrevue, les composantes suivantes sont nécessaires au maintien d'une viabilité soutenue :

- temps;
- travail intensif continu;
- leadership partagé;
- planification de la relève;
- tout le curriculum et les ressources à l'appui doivent être mis en œuvre;
- stabilité;
- compréhension commune et vision commune.

12. Développements futurs

Les cadres supérieurs concentreront les efforts du conseil sur les développements futurs des domaines suivants :

- Cibler tous les enfants du programme de jardin d'enfants et leur faire atteindre le niveau 5 en compréhension du programme *Reading Recovery* ^{MD}.
- Cibler tous les élèves de 1re année et leur faire atteindre le niveau 16 en rattrapage de lecture et en compréhension du programme *Reading Recovery* ^{MD}.
- Enseigner le langage des mathématiques.
- Cibler les directions d'école (directrices, directeurs, directrices adjointes, directeurs adjoints) pour améliorer leur connaissances en littératie, en évaluation et en intelligence pédagogique.
- Accroître la capacité des leaders en littératie à l'échelle du système, comme l'indique l'exemple de la surintendante du curriculum : *« Nous allons offrir l'opportunité à nos directions d'école, nos surintendantes et surintendants, et nos conseillères et conseillers pédagogiques, l'opportunité de formation en participant à l'élaboration pour le York Region des indicateurs en littératie pour les visites éclairs »*.

Les plans d'actions prioritaires du conseil, de chaque année, sont détaillés dans les documents suivants : *York Region's System Plan for Continuous Improvement* et *Curriculum and Instructional Services Plan for Continuous Improvement (2002–08)*.

13. Conseils pour les stratégies de conseils scolaires – Leçons apprises

Le personnel a tiré les principales leçons suivantes, sous forme de suggestions pour l'apprentissage aux trois niveaux de mise en œuvre – école, conseil scolaire et province :

- Au niveau provincial, il doit y avoir une équipe d'intervenants qui comprend l'éducation et l'importance de travailler en partenariat avec toutes les directions de l'éducation. « Il est impératif de partager nos connaissances et d'arrêter de rivaliser. »
- Les partenariats externes sont essentiels : par exemple, les « amis critiques » sont en mesure d'évaluer la performance des conseils scolaires et d'identifier les composantes clés des méthodes efficaces et de « faire des recommandations qui faciliteront leurs mises en œuvre ».
- La direction de l'éducation doit avoir une vision claire et accorder la priorité à un seul objectif, la littératie par exemple, afin de mobiliser le système et assurer la mise œuvre de la réforme et maintenir le cap.
- Chacun des membres de l'organisation doit comprendre l'objectif principal et participer – sans aucune exception.
- Chacun des membres de l'organisation doit comprendre l'importance des données dans le processus de prise de décision.
- Des stratégies d'enseignement fondées sur l'évaluation et des pratiques efficaces doivent demeurer le point de mire du processus visant à améliorer l'apprentissage des élèves.
- Un perfectionnement professionnel continu des équipes-écoles est nécessaire pour le maintien d'un leadership partagé; les directrices et directeurs d'école doivent s'impliquer à l'équipe.
- Les fonds doivent être disponibles pour permettre d'étaler la planification sur une période de six mois à un an.
- Un soutien continu est essentiel et comprend l'affectation de ressources financières, matérielles et humaines.
- Un objectif moral doit absolument être ancré dans l'initiative.

- Un langage commun doit être adoptée par tous les intervenants.
- Il doit y avoir un accroissement des capacités à tous les niveaux du système.
- Il est impératif pour les coordonnateurs du curriculum de continuer la planification en y intégrant la vision globale du système et une approche de l'enseignement équilibré en littératie lors de chaque séance de formation avec les équipes-écoles.
- La littératie est LA priorité.

Références

Hill, P.W., et Crévola, C.A. (1999). *The role of standards in educational reform for the 21st century. In D.D. Marsh (Ed.), ASCD yearbook 1999: Preparing our schools for the 21st century.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Mascall, B., Fullan, M., Rolheiser, C. (2001). *The challenges of coherence and capacity: Case studies on the implementation of Early Literacy in York region.* Aurora, ON: York Region District School Board.

Sharratt, L., Fullan, M. (2005). *The school district that did the right things right.* Aurora, ON: York Region District School Board

York Region District School Board. (2005). *Reciporcal strategies for building school and district capacity.* Aurora, ON: Author.

York Region District School Board. (2002). *Curriculum and instructional services plan for continuous improvement (2002-08).* Aurora, ON: Author.

Annexe A

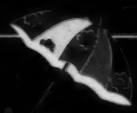
Processus de mise en œuvre : (Hill et Crévola, 1999)

Annexe A

Processus de mise en œuvre : (Hill et Crévola, 1999)

Annexe B

Équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)*



Engagement envers la priorité systémique en littératie

1. Croyances et vision communes
2. Enseignantes et enseignants leaders en littératie dans les écoles
3. Des périodes de temps ininterrompues en littératie
4. Leadership de la direction des écoles
5. Intervention ciblée/Rattrapage en lecture *(Reading Recovery MD)*
6. Approche modelée sur la gestion des cas
7. Intégration du perfectionnement professionnel aux réunions du personnel
8. Rencontres du personnel par année d'études, par matière ou par cycle
9. Salles de livres et autres ressources
10. Affectation du budget scolaire aux ressources en littératie
11. Recherche-action axée sur la littératie
12. Participation des parents
13. Liens entre la littératie et les autres disciplines

Responsabilité du système

- Recueillir, analyser, et disséminer les données systémiques afin de déterminer les besoins de perfectionnement professionnel
- Organiser des forums pour permettre le partage des expériences et des pratiques réussies (p. ex., Literacy Fair)
- Appuyer de façon continue les équipes-écoles avec de la formation en littératie et en gestion du changement
  - Offrir un appui différentié aux écoles ayant des difficultés selon leurs données
  - Former des partenariats avec des « amis critiques » pour appuyer la recherche et le perfectionnement professionnel
  - Fournir des opportunités d'approfondissement des compétences en leur donnant accès à des ressources d'apprentissage (p. ex., Literacy@School, Literacy Walks, Lesson Study, recherche-action)

Établir des partenariats

Gestion par l'école

- Utiliser toutes les données et le rapport annuel dans l'élaboration des cibles de rendement dans le cadre du plan d'amélioration de l'école
- Préparer et partager avec d'autres écoles le rapport annuel portant sur trois résultats de l'initiative des équipes de collaboration en littératie *(LC)*
- Fournir du perfectionnement professionnel en évaluation et en enseignement de la littératie lors des rencontres du personnel, selon les principes des équipes de collaboration en littératie *(LC)*
- Établir des équipes de leaders en littératie
- Fournir aux équipes-écoles du temps pour la réflexion et la collaboration
- Clarifier les rôles et les responsabilités du personnel enseignant en fonction des données de l'école

Leçons apprises à ce jour

- L'importance de faire des liens entre les données et l'enseignement
- La responsabilité partagée est essentielle–il faut que « ma classe/ma matière » devienne « nos élèves »
- Rôle clé en littératie de l'administratrice ou de l'administrateur au sein de l'équipe-école

Aboutissements des équipes de collaboration en littératie *(LC)*

Amélioration du rendement des élèves grâce à :

- l'utilisation des données pour l'enseignement et la sélection des ressources
- l'accroissement de la capacité du personnel enseignant et de l'administration à enseigner la littératie à tous les élèves
- la formation de communautés d'apprentissage professionnelles, caractérisées par un leadership partagé

Ce qui reste à savoir :

- Comment les système encourage t-il les écoles à fonder leurs décisions d'après les données obtenues?
- Comment le système peut-il déterminer l'appui qu'il doit continuer à fournir pour un enseignement efficace en littératie?
- Comment les système peut-il profiter globalement de l'apprentissage acquis par chaque école?

© York Region District School Board 2006.v16b

Annexe B

Équipes de collaboration en littératie, *Literacy Collaborative (LC)*

Engagement envers la priorité systémique en littératie

1. Croyances et vision communes
2. Enseignantes et enseignants leaders en littératie dans les écoles
3. Des périodes de temps ininterrompues en littératie
4. Leadership de la direction des écoles
5. Intervention ciblée/Rattrapage en lecture *(Reading Recovery MD)*
6. Approche modelée sur la gestion des cas
7. Intégration du perfectionnement professionnel aux réunions du personnel
8. Rencontres du personnel par année d'études, par matière ou par cycle
9. Salles de livres et autres ressources
10. Affectation du budget scolaire aux ressources en littératie
11. Recherche-action axée sur la littératie
12. Participation des parents
13. Liens entre la littératie et les autres disciplines

Responsabilité du système

- Recueillir, analyser, et disséminer les données systémiques afin de déterminer les besoins de perfectionnement professionnel
- Organiser des forums pour permettre le partage des expériences et des pratiques réussies (p. ex., Literacy Fair)
- Appuyer de façon continue les équipes-écoles avec de la formation en littératie et en gestion du changement
  - Offrir un appui différentié aux écoles ayant des difficultés selon leurs données
  - Former des partenariats avec des « amis critiques » pour appuyer la recherche et le perfectionnement professionnel
  - Fournir des opportunités d'approfondissement des compétences en leur donnant accès à des ressources d'apprentissage (p. ex., Literacy@School, Literacy Walks, Lesson Study, recherche-action)

Établir des partenariats

Gestion par l'école

- Utiliser toutes les données et le rapport annuel dans l'élaboration des cibles de rendement dans le cadre du plan d'amélioration de l'école
- Préparer et partager avec d'autres écoles le rapport annuel portant sur trois résultats de l'initiative des équipes de collaboration en littératie *(LC)*
- Fournir du perfectionnement professionnel en évaluation et en enseignement de la littératie lors des rencontres du personnel, selon les principes des équipes de collaboration en littératie *(LC)*
- Établir des équipes de leaders en littératie
- Fournir aux équipes-écoles du temps pour la réflexion et la collaboration
- Clarifier les rôles et les responsabilités du personnel enseignant en fonction des données de l'école

Leçons apprises à ce jour

- L'importance de faire des liens entre les données et l'enseignement
- La responsabilité partagée est essentielle–il faut que « ma classe/ma matière » devienne « nos élèves »
- Rôle clé en littératie de l'administratrice ou de l'administrateur au sein de l'équipe-école

Aboutissements des équipes de collaboration en littératie *(LC)*

Amélioration du rendement des élèves grâce à :

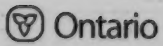
- l'utilisation des données pour l'enseignement et la sélection des ressources
- l'accroissement de la capacité du personnel enseignant et de l'administration à enseigner la littératie à tous les élèves
- la formation de communautés d'apprentissage professionnelles, caractérisées par un leadership partagé

Ce qui reste à savoir :

- Comment les système encourage t-il les écoles à fonder leurs décisions d'après les données obtenues?
- Comment le système peut-il déterminer l'appui qu'il doit continuer à fournir pour un enseignement efficace en littératie?
- Comment les système peut-il profiter globalement de l'apprentissage acquis par chaque école?

© York Region District School Board 2006/v16b

Imprimé sur papier recyclé

ISBN 1-4249-2890-7 (imprimé)
ISBN 1-4249-2891-5 (pdf)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2006